

إعداد

مركز القرار للاستشارات
د/ سيد عليوة

الناشر
مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ ت: ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢

الطبــعــة الأولى

مكتبة جزيرة الورد
المنصورة ـ تقاطع ش عبد السلام عارف مع ش الهادى
ت : ٠٥٠/٢٢٥٧٨٨٢



تحديد الأهداف

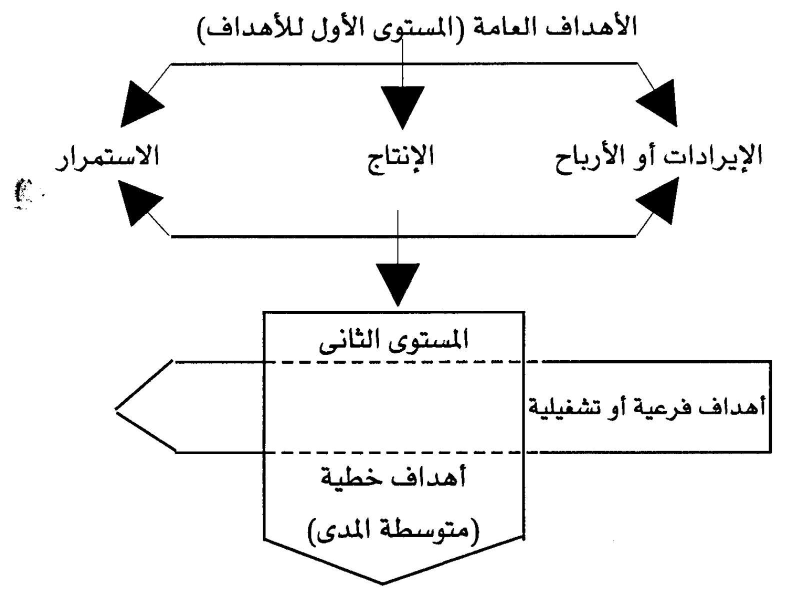
مـا من مـشـروع قـام إلا ولـه هدف أو أهداف وإذا فـقـدت الأهداف سقطت الحاجة لقيام التنظيم، وهدف المشروع يجب تحديده بوضوح مهما كان بسيطا حتى ولو لم يتعد اجتماع الناس بعضهم ببعض. وهناك العديد من الأهداف التى يمكن أن يحددها أصحاب المنشأة لتنظيمهم وتتوقف هذه الأهداف على كثير من المتغيرات التنظيمية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية. وتستخدم الأهداف بعد تحديدها كمعايير لنجاح الإدارة أو فشلها وتقاس الفاعلية بدرجة تحقيق المنشأة لأهدافها وتحتاج الأهداف المختلفة إلى معايير أو مقاييس مختلفة كمؤشرات لقياس أو تقييم الفاعلية فى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف الحقيقية وأهم الأهداف التى يمكن أن تعمل المنشأة على تحقيقها هى:

- تعظيم الربح.
- رفع الإنتاجية أو تحقيق أعلى قيمة مضافة.
- تعظيم الرضا الاقتصادى لأصحاب المشروع.
- نمو التنظيم وقيادته للنشاط أو القطاع الذى يباشر فيه نشاطه.
- استمرار واستقرار التنظيم فى مزاولة نشاطه.
- تعظيم العائد على الاستخدامات (الأصول) أو العائد على حقوق الملكية.
- تعظيم ثروة أصحاب المنشأة.
- أداء خدمة اجتماعية معينه بمستوى معين.
- تحقيق الرفاهية للعاملين أو أعضاء التنظيم.

مستويات أهداف المنظمة:

قد يكون لمنشأة هدف واحد مما سبق أو أكثر. ويستلزم هذا الأسلوب التفرقة بين الأهداف طويلة الأجل Goals والأهداف متوسطة المدى Sub-Goals أو ما يمكن أن يطلق عليها الأهداف الفرعية Targets، ثم الأهداف قصيرة الأجل أو الأهداف الدقيقة، وهذه الأخيرة يمكن النظر إليها كمعايير أو مؤشرات لتحقيق الأهداف الرئيسية طويلة ومتوسطة المدى والتى ترتبط معاً فى شكل هرمى، يتطلب ذلك معرفة الأنشطة المختلفة لتحقيق هذه الأهداف والموارد التى يمكن استخدامها بواسطة هذه الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف.

والصفة الأساسية للأهداف أن تكون واضحة ومحددة حتى تتخذ أساساً للتخطيط، وفيما يلى العلاقة بين مستويات الأهداف المشار إليها:

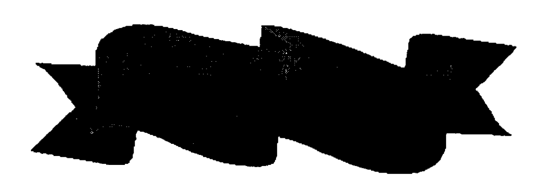


الشكل يوضح العلاقة بين مستويات الأهداف

ومن المهم بمكان الإشارة هنا إلى أن الأهداف العامة وتحديدها يعتمد على اعتبارات بيئية واجتماعية وعلى الغرض من قيام التنظيم وفلسفة المجتمع.. فإن الأهداف الخطية (متوسطة المدى) تتبع مباشرة من الأهداف العامة للتنظيم.

أما الأهداف التشغيلية (المعايير ومقاييس الأداء) فهذه تتبع وتشتق من الأهداف العامة والأهداف الفرعية وكذلك أهداف تنفيذية أخرى.

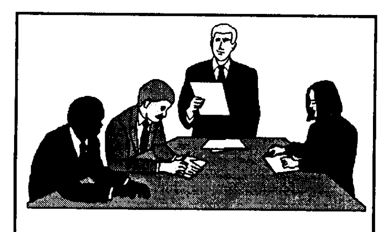
وتعتبر الأهداف المتوسطة والتشغيلية أهداف حاضرة أو قصيرة الأجل كما أن تنفيذها بفاعلية يستلزم تحديد برامج وأساليب الأداء للقائمين بالتنفيذ.







إعداد خطط العمل



تعريف التخطيط:

«إن التخطيط هو وظيفة المدير التى تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج. وبالتالى فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلى فى المشروع أو إحدى إداراته».

«التخطيط هو إلى مدى كبير العمل المتصل بأحداث معينة ما كانت تحدث بدونه».

«التخطيط هو عملية ذهنية وهو بمثابة التحديد الشعورى لبرامج العمل، وهو قرار مبنى على غرض وحقائق وتقديرات مدروسة».

«إن كل خطة بجميع مشتقاتها يجب أن تسهم بطريقة إيجابية فى إنجاز مجموعة الأهداف».

«ويشتمل التخطيط على وضع الأهداف الضرورية للنشاط الاجتماعى، وبالإضافة إلى ذلك فإن الخطط يجب أن توضع حول هذه الأهداف وذلك قبل تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة ونوع الكفاءات البشرية وطرق توجيهها وقبل تحديد طرق الرقابة الواجب استخدامها».

وفى نفس المجال - تحديد طبيعة التخطيط والأنشطة التى يتضمنها يقول: Newan and Summer



«التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية الرئيسية، ففى كل منظمة فإن أفراد الإدارة يجب أن يقرروا العديد من المسائل مثل: ما هى المنتجات الواجب تقديمها؟ من هم العملاء الواجب البحث عنهم؟ ما هى الأسعار الواجب تحديدها؟ ما هى وسائل الإنتاج الواجب استخدامها؟ ما نوعية الأفراد الواجب تعيينهم؟ ما هى معدلات الأجور التى تدفع لهم؟.

إن هذه الأسئلة وغيرها يجيب عليها التخطيط. وبالرغم من أن التخطيط ليس الوظيفة الوحيدة للمدير إلا أنه بالتأكيد أحد الوظائف الجوهرية. وبدونه فإن المشروع يتفكك وينهار. وعملية التخطيط تغطى مجالا واسعاً من الأنشطة ابتداءً من الإحساس المبدئى بالحاجة إلى عمل شىء ما. إلى التحديد القاطع لما يجب عمله. ومتى؟ ومن يقوم بالتخطيط؟».

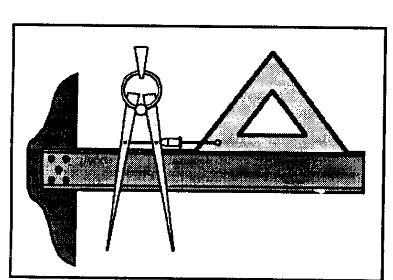
أهمية التخطيط:

هناك شبه اجتماع على أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التى تسبق جميع الوظائف الأخرى وتحدد نطاقها. وهذا يعنى أن الأهداف التى

تتحدد فى مرحلة التخطيط هى التى تحدد حجم وطبيعة الأفراد اللازمين لإنجازها، وبالتالى فإن هيكل التنظيم الإدارى المطلوب يتشكل طبقاً لهذه الأهداف. ومن ناحية أخرى فإن وسائل التوجيه المتبعة لابد أن تتفق أيضاً مع الغايات أو الأهداف التى تحددت فى مرحلة التخطيط، وأخيراً وفى نفس الوقت فإن هذه الأهداف تؤخذ كمعايير للرقابة.

أهمية وظيفة التخطيط:

«لم تعد مشكلة التخطيط تتمثل فى هل نخطط أم لا؟، فجميع المنظمات تخطط أعمالها بوسيلة أو بأخرى، ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة؟»، «إن عدم وجود جهود تخطيطية كافية، وعدم وجود أهداف واضحة بالتالى، ينتج عنه ضياع جهود العاملين فى المنظمة وضياع الوقت، كما تغلب الفوضى على الجهود الجماعية».

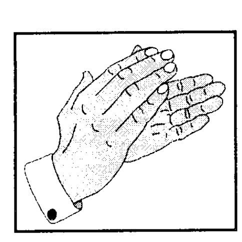


التخطيط : إذن هو عامل هام لتجنب الأعمال والتكاليف غير الضرورية فعملية التخطيط وعلى الأخص فيما يتعلق بوضع الأهداف التى تربط أجزاء التنظيم مع بعضها البعض، هذه العملية تساعد أفراد الإدارة فى جميع المستويات التنظيمية على تركيز الانتباه على الأهداف الإجمالية للمنظمة، وليس هذا فقط بل أن هذه العملية تساعد أيضاً فى التفكير والبحث عن أفضل الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، فوجود الخطط يساعد فى خفض التكاليف وتحديد المسؤولية فى كل ناحية من نواحى العمليات، ومن ناحية أخرى فإن وجود الخطط يظهر مقدار ما يسهم به كل مدير وكل وحدة تنظيمية تجاه الهدف الإجمالى كما يحدد القدر

المطلوب من الموارد والفترة الزمنية التى يستغرقها التنفيذ.

ولا تقتصر أهمية التخطيط على ما سبق بل أن له دوراً فعالاً فى تحقيق التنسيق والرقابة، فالتنسيق لا يمكن أن يتحقق بدون تخطيط مسبق يراعى فيه تحقيق نوع من التوازن والتكامل والتوقيت بين أهداف الوحدات التنظيمية المختلفة وفى مجال الرقابة، فإن الخطط إذا أُحسن وضعها فى شكل برنامج تشغيلى مُحدد تُصبح مقياسا لتقييم الأداء، وبدون هذا البرنامج التشغيلى لا يمكن أن تكون الرقابة فعالة، كما يُصبح التنسيق مُشكلة عويصة الحل.

مشاكل التخطيط:



هناك العديد من المشاكل التى تواجه إدارة المنظمة عند قيامها بوظيفة التخطيط، وهذه المشاكل تتطلب عناية خاصة وتفكيراً إضافياً بغرض إيجاد حلول لها، ويُمكن استعراض بعض هذه المشاكل على النحو التالى:

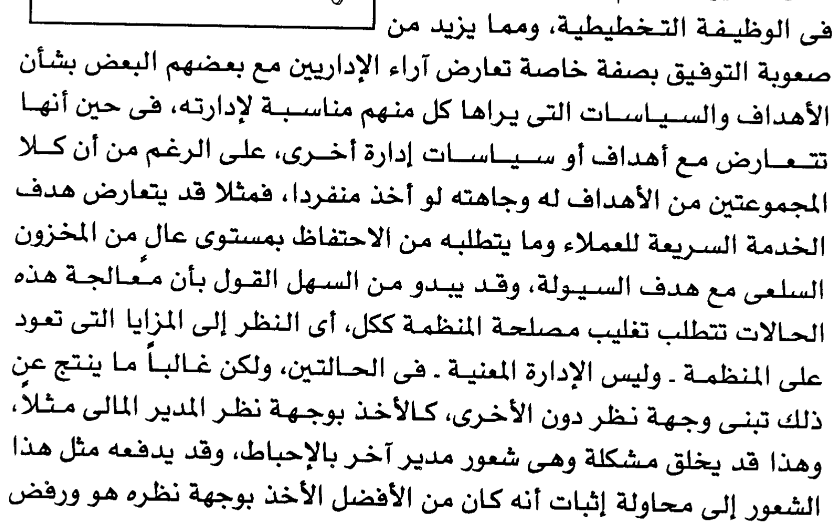
١ ـ التوفيق والتوازن:

إذا كان التخطيط يعنى تحديد الأهداف ووضع السياسات واختيار برامج العمل فقط فإن الوظيفة التخطيطية تكون أكثر سهولة، ولكن الصعوبة تتمثل فى وجود نوع من التعارض بين أهداف القطاعات المختلفة من النشاط داخل المشروع. ويمكن ذكر بعض مناطق النشاط التى تحتاج إلى إيجاد نوع من التوفيق والتوازن بينها كالآتى:

أ ـ الأهداف الطويلة الأجل والأهداف القصيرة الأجل.

ب ـ أهداف المنظمة والإدارات أو الأهداف الوظيفية.

ج ـ وجهة نظر الفنيين ووجهة نظر التنفيذيين تجاه برامج وخطط النشاط.



د - البيئة الخارجة والظروف والقدرات الداخلية للمنظمة.

هـ - تخصيص وتوزيع الموارد المتاحة بين العمليات الحالية وبين برامج الأبحاث والتنمية.

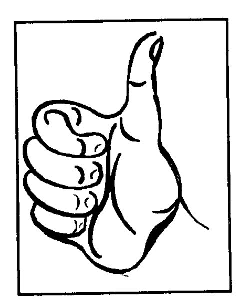
إن التوفيق بين هذه النواحى المتعارضة يعتبر هاما وحيويا إلى الحد الذى قد يؤدى عدم تحقيقه إلى الفشل فى الوظيفة التخطيطية، ومما يزيد من صعوبة التوفيق بصفة خاصة تعارض آراء الإداريين مع بعضهم البعض بشأن الأهداف والسياسات التى يراها كل منهم مناسبة لإدارته، فى حين أنها تتعارض مع أهداف أو سياسات إدارة أخرى، على الرغم من أن كلا المجموعتين من الأهداف له وجاهته لو أخذ منفردا، فمثلا قد يتعارض هدف الخدمة السريعة للعملاء وما يتطلبه من الاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون السلعى مع هدف السيولة، وقد يبدو من السهل القول بأن مُعالجة هذه الحالات تتطلب تغليب مصلحة المنظمة ككل، أى النظر إلى المزايا التى تعود على المنظمة - وليس الإدارة المعنية - فى الحالتين، ولكن غالباً ما ينتج عن ذلك تبنى وجهة نظر دون الأخرى، كالأخذ بوجهة نظر المدير المالى مثلاً، وهذا قد يخلق مشكلة وهى شعور مدير آخر بالإحباط، وقد يدفعه مثل هذا الشعور إلى محاولة إثبات أنه كان من الأفضل الأخذ بوجهة نظره هو ورفض وجهة النظر الأخرى.

من ذلك يتضح مدى صعوبة التوفيق والتوازن بين أهداف المجموعات المختلفة من النشاط داخل المنظمة، وإن كان من الممكن القول بصفة عامة أن معالجة هذه الحالات تتطلب المساهمة الموضوعية من جميع الإداريين فى مرحلة التخطيط بالإضافة إلى ضرورة توفير وتنسيق وسائل الاتصال بينهم.

٢ ـ التنسيق:

يمكن القول بأن الخطوة السابقة ـ التوفيق والتوازن بين الأهداف المتعارضة ـ هى فى حقيقتها نشاط تنسيقى، وهذا القول صحيح، ولكن ما نود ذكره هنا هو مشكلة نقص التنسيق بين خطط إدارات الخدمة والتموين وبين الإدارات التنفيذية. فكثيراً لا تحصل إدارات الخدمة على القدر الكافى من المعلومات الأساسية التى تُغطى أوجه نشاط الوحدات التنفيذية من حيث الحجم والنوعية والجداول الزمنية. ونتيجة لذلك تكون خطط هذه الإدارات مستقلة وموضوعة على أساس من العموميات بدلا من الالتزام بأهداف محددة، وبالطبع فإن مثل هذا الوضع ينتج عنه إما تأخر أو عجز إدارات الخدمة والتموين فى إمداد الإدارات التنفيذية باحتياجاتها، أو زيادات لا مبرر لها من النفقات غير المباشرة.

٣ ـ الثبات والمرونة:



إذا كان غرض التخطيط هو وضع برنامج تشغيلى يؤدى تنفيذه إلى تحقيق نتائج فعالة، فإن التنسيق وتركيز الجهود يمكن تحقيقهما فى حالة ثبات البرنامج الموضوع، وما يعزز هذا الاتجاه أن تغيير برنامج النشاط ـ خصوصاً فى المشروعات الكبيرة الحجم ـ يعتبر كثير التكلفة علاوة على مقاومة العاملين فى المنظمة أو عدم تقبلهم للتعديلات المستمرة فى النشاط.

ولكن من ناحية أخرى نجد أن طبيعة التخطيط ـ باعتباره قائما على التنبؤ بالظروف المستقبلية ـ تجعل مبدأ المرونة من أهم المبادئ التخطيطية. ومبدأ المرونة يعنى القدرة على تعديل أو تغيير خطة ما دون تحمل نفقات غير ضرورية بغرض الاستمرار فى التحرك صوب هدف محدد رغم التغير

فى الظروف المحيطة أو حتى فشل الخطة الأصلية.

معنى ذلك أن التخطيط ينبغى أن يكون عملية مستمرة وغير ساكنة، وكما يقول Branch «يجب أن يكون التخطيط ثابتاً بالقدر الذى يكفى لتوجيه الجهود، على أن يتمتع بأقصى درجة ممكنة من المرونة».

وإذا خلصنا بأن المرونة مرغوبة فى التخطيط: فإن ذلك سوف يبرز سؤالاً هاماً وهو: كيف تتحقق هذه المرونة؟ هنا تختلف الآراء، فيقول البعض: بأنه من الضرورى تغيير الخطط لمقابلة التغير فى الظروف المحيطة.

مبدأ وحدة الهدف Principle of Unity of Objective

ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيماً جيداً، أن تحدد أولاً هدفها تحديداً واضحاً، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع فى ضوء الجهد البناء الذى يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع ككل.

والعبارة السابقة توضح لنا أن التقاء التنظيم عند هدف واحد، لا يمنع إطلاقاً من أن يكون للتنظيم أهدافاً أخرى فرعية، فكل جزء من أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف.. هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام.

ولعل من أهم الجوانب التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف العام، والأهداف الفرعية ضرورة التأكد من أن الأهداف الفرعية - هذا من جانب - تلتقى مع الهدف العام ووضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم، مع الأخذ فى الاعتبار عند تقريرها الظروف الاجتماعية المحلية، والمتغيرات العالمية، لأن هذه المتغيرات قد يكون لها أثر على تحقيق هذه الأهداف، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الإدارة على معرفة كاملة بالإمكانيات المتاحة التى ستستخدمها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

الأهداف والتخطيط الفعال Objectives and Effective Planning

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن معرفة الأهداف تتطلب حسن التخطيط لتحقيقها وأن التخطيط الإدارى الفعال يتطلب القيام بجهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط Events Confirm to Plans، سواء فى ذلك الخطط الرئيسية أو الفرعية [1]، ومما لا شك فيه أن أى مدير سيفشل فى تنفيذ الخطط والتى من صميم واجباته الإشراف عليها، وذلك فى حالة إذا لم يبذل الجهد الإدارى والعلمى اللازم لتنفيذها.. وإذا لم يتدارك ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تتفق فى المنهج مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة التأكيد على تحقيق المعانى السابقة، ولأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح فى مجتمعنا الحديث شديد التعقيد Extraordinarily Complex ويضربون مثلاً على ذلك أنه عندما يقع الاختيار فى المنشآت العادية على شراء آلة جديدة، فإن مثل هذه المسألة قد تبدو سهلة فى الظاهر.. لكن الأمر فى الحقيقة غير ذلك، إذ إن اختيار آلة جديدة قد يتطلب خططا فرعية إلى جانب العديد من الترتيبات.. للشراء.. والشحن.. والدفع.. والاستلام.. ونزع الأغلفة Unpacking.. والفحص.. والتركيب.. إلخ

وكذلك ينبغى إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذى ستوضع فيه الآلة وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة Power Supply.. وخطط للصيانة وخطط للاستخدام الأمثل.. وخطط لتعديل جداول الإنتاج.. وخطط لتغيير معايير التكلفة.. إلى غير ذلك من الأمور التى قد تكون أكثر أو أقل أهمية، غير أنه ينبغى أخذه بعين الاعتبار، حتى تكون خطة شراء الآلة واستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفعالية فى المشروع.

---

(١) تعتبر الوحدات التنفيذية هى تلك الوحدات المسئولة عن تحقيق الأهداف الأساسية، وتحاسب عليها سواء كانت إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، أما دور الوحدات الاستشارية فيقتصر فى العادة على تقديم النصح ومعاونة المديرين فى أداء عملهم.

ومن الأساليب التى تحقق صنع خطة أفضل فى المشروع تطبيق مبدأ «المشاركة فى التخطيط Planning Participation» فإن التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع المشتركين فى تحمل المسئولية فى إعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاص ونطاق سلطاته، ومن هذا المنطق ينبغى دائماً إشراف، وإطلاع كل مدير، أياً كان موقعه فى المستويات الإدارية على الخطط الرئيسية والفرعية والتى يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته فى حدود الموقع الذى يشرف عليه.

ومما لا شك فيه أن المدير المطلع[1] يستطيع دائماً أن يبذل زيادة من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته فى قسمه أو إدارته.. ومن الواضح أيضاً أنه ينبغى أن يُطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج كما ينبغى أيضاً أن يكون مسئولاً عن المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن تابعيه يسيرون فى عملهم وفقاً للخطط الموضوعة.

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد، أو متوسط الأمد، أو طويل الأمد.. أى أنه توجد هناك آفاقا عديدة للتخطيط.. بل إن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع، Planning a Week in Advance May be ample فى حين فى حالات أخرى، قد يكون التخطيط لعدد من السنوات، وقد تختلف مدة التخطيط باختلاف الموضوعات فى المؤسسة الواحدة والوقت الواحد.

---

(١) نوجه النظر إلى أن عالم الإدارة جيمس د. تومسون يذكر فى مرجعه بعنوان «المنظمات فى حركة عملها» أن تقسيم المكونات الرئيسية إلى إدارات وإيجاد الروابط بينها هى الهيكل... والهيكل هو الوسيلة الأساسية لتقسيم العمل وحفز المديرين على الاهتمام بالأداء الكفء.

وفى تقرير لمؤتمر مجلس الصناعة القومى الأمريكى The Nationl Industrial Conference Board كان يبحث فيه عن «مدة التخطيط من الناحية العملية The Planing Period in Practice» أوضح أن المنشآت التجارية تختلف فى المدة التى تخطط لها، فقد أسفرت البحوث عن أنه فى بعض الأحيان كانت الخطط الطويلة الأمد لبعض الشركات تقتصر على سنتين، وكانت هذه الخطط فى حالات أخرى تمتد إلى عشرات السنين، غير أنه تبين من هذه البحوث أيضاً أن متوسط مدة التخطيط الطويل الأمد يتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات، كما تبين أيضاً أن بعض الشركات كان يخطط لفترة أقل من عام واحد.

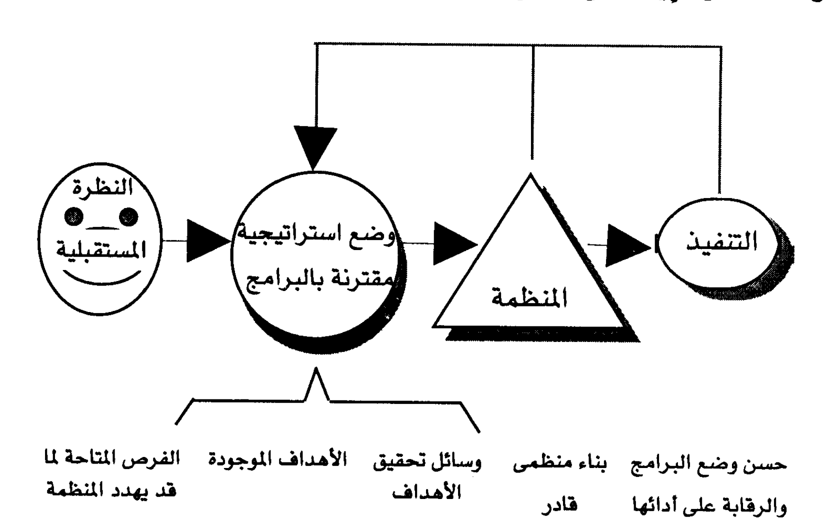
وفى دراسات أخرى أجرتها مؤسسة مكجروهيل McGraw Hill، ونشرت فى المجلة الأسبوعية لدوائر الأعمال تحت عنوان... «فى دوائر الأعمال كل شخص ينظر إلى المستقبل»، وقد تبين من هذه الدراسة أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد عما كانت عليه قبل ذلك، وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحد أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تفاجأ باحتمالات ومشكلات المستقبل، كما أوضحت هذه الدراسة أن حوالى ثلث الشركات التى كانت موضع البحث بدأ تخطيطها الطويل الأمد قبل عام ١٩٥٦ بسنتين أو ثلاث سنوات، وأن عدد الشركات التى كانت تضع خططها لمدة تتراوح بين العشر سنوات والعشرين سنة قد زاد عددها إلى حد كبير، كما اتضح من هذه الدراسة الاعتقاد بأن التخطيط الإدارى فى الشركات التى تتبنى التخطيط لمدد طويلة، قد تم هذا الاختيار على أساس عدد السنوات التى تشعر الإدارة بأن لديها بعض الثقة فى توقعاتها من أجل المستقبل، وأن هذه التوقعات تكون على درجة كبيرة من الصلاحية.

ومما لا شك فيه أن عملية التخطيط الإدارى من أجل تحقيق الأهداف

المقررة تهتم بالدرجة الأولى بإمكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى.. ومن هذا المنطلق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها.. بالأهداف.. والسياسات.. والإجراءات.. والقواعد.. والميزانيات التقديرية.. والبرامج.. والاستراتيجية.. والاتفاق على مجموعة أسس التخطيط واحتمالات المستقبل.

كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادئ للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط، وترشد المديرين نحو الأسلوب الأمثل لتحقيق التخطيط الإدارى الفعال.

ويرى بعض علماء الإدارة أنه ينبغى على المنظمات أن تتبنى استراتيجية التخطيط لتحقيق أهدافها وتنفيذها بحيث تتوافر فيها الخطوات التالية، وفقاً للشكل الإيضاحى التالى:



شكل يوضح العملية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف

خطوات التخطيط الاستراتيجى الفعال:

١ ـ ينبغى على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية نحو البحث عن الفرص المتاحة لها، حيث يوجد العديد من العوامل التى قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأى مشروع، فبعض المشروعات ينمو، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشى.

٢ ـ على المنظمات أن تضع استراتيجية مقترنة بالبرامج:

حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات، التى تدَعم عادة برأس المال اللازم، وميزانيات التشغيل المناسبة، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق.

والبرامج قد تكون رئيسية أو قد تكون فرعية بمعنى أن كليهما مطلوبان لتحقيق برنامج عام.

وفى إيجاز ينبغى على المنظمات أن تكون مُسَلحة بنظرة مستقبلية عن عالم الغد، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا ـ بهدى من التفكير الإيجابى نحو: «ما الذى سنعمله بالنسبة لأى موضوع؟».

٣ ـ ينبغى بناء المنظمة بالأسلوب الذى يدعم تحقيق الاستراتيجية:

ويقول علماء الإدارة فى هذا الشأن: إن الذى يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الاستراتيجية الموضوعة هى المنظمة، فإذا لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها، فإن الخطط مهما كانت سلامتها، قد تحقق نتائج عادية.. وفى الحقيقة يمكن القول أن الاستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالاستراتيجية، والمنظمة عديمة الفعالية التى تفشل فى أن تطرق الريادة فى هذا المجال يمكن أن تعانى وتؤدى بالمنظمة إلى الكوارث والنكبات.

٤ ـ التوجيه الإرشادى للتنفيذ Guide the Execution

ينبغى الاهتمام بمرحلة وضع الاستراتيجية وبرامجها موضع التنفيذ بحيث تسهم كل خطة، مع الخطط الفرعية، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وضعت الخطط، وهذه الأهداف هى التى ينبغى أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنسانى فى مختلف الوحدات، وينبغى فى هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه، إلا أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث، أو يبدو فى بعض الأحيان نوعاً من الاختلاف بين أهداف المشروع، وأهداف إحدى إداراته، الأمر الذى يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواءمة اللازمة.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين فى المنظمات يعتمدون بشدة على صغار المديرين فى الإشراف المباشر على العمليات، غير أن هذا الأمر لا يعفى كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم فى مرحلة التنفيذ.

الخلاصة

من الحقائق التى استقرت فى عالم دوائر الأعمال أن العملية التنظيمية كإطار عام للعملية الإدارية تتطلب ضرورة تحديد أهداف المنظمات تحديداً واضحاً؛ سواء فى ذلك تحديد الهدف العام أو الأهداف الفرعية لمختلف الأقسام التى يشملها الهيكل التنظيمى، وذلك من أجل تحقيق أهداف التنظيم الكلى... هذه الحقيقة تعتبر من أساسيات العملية التنظيمية.

وعند وضع الأهداف ينبغى وضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم، ويؤخذ فى الاعتبار عند تقرير الأهداف الظروف المحلية، والمتغيرات العالمية، وبمعنى أوضح أن العملية التنظيمية تتطلب عند وضع الأهداف مراعاة كافة الظروف البيئية، سواءً أكانت ظروف بيئية داخلية أو خارجية، وأن تأخذ فى

حسبانها العلاقة بين التصميم التنظيمى والأهداف والأساليب والنتائج.

وتتطلب العملية التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف تهيئة المنظمات لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل، وأن تهتم المنظمات اهتماماً علمياً كبيراً بحُسن اختيار القوى العاملة، وحسن معاملتها، بحيث يجد العاملون فى المنظمات متعة فى العمل، وذلك عن طريق إعطائهم الأجور العادلة، والتصرف معهم بأمانة وصدق وإنصاف، والاعتراف بكرامة الفرد، فالعاملون من أهم عناصر الإنتاج، ويلعبون دوراً على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الأهداف، وهى الغايات التى تسعى مختلف المنظمات نحو تحقيقها.

وقد أثبتت التطورات فى الآونة الأخيرة أن تطور التقنية المتوفرة بالنسبة للمجتمع، تؤدى بالضرورة إلى إنشاء مزيد من المنظمات، حيث تتطلب التقنية وجود القوى العاملة المتخصصة، وأن التخصص يستدعى التنظيم، وبدون تنظيم لا يستطيع المتخصصون أن يصلوا إلى نتائج نهائية سليمة.

ويرى العديد من علماء الإدارة أن المنظمات فى مجتمعات مختلفة على الوسط الاجتماعى والسياسى والدينى والفلسفى الذى يستوعب المنظمات الجديدة.

ومن أجل مزيد من التعمق فى فهم الظواهر التنظيمية استنبط بعض العلماء ما أطلقوا عليه أسلوب الموقف Contingency Approach، الذى يحلل العديد من العلاقات التى تتم بين النظم الفرعية المنبثقة عن التنظيم الكلى، وتسعى النظرة بحسب أسلوب الموقف إلى فهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها، وذلك لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة، على أن يكون واضحاً أن العملية التنظيمية واجبة التطبيق إذا أردنا للمنظمات التقدم والنمو والازدهار، على أن يؤخذ فى الاعتبار أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز بها، وهو يختلف فى ذلك عن غيره من النشاطات الأخرى، فمثلاً النشاط الصناعى يختلف فى طبيعته عن النشاط

التجارى، والنشاط التجارى يختلف فى طبيعته عن نشاط المنشآت المالية.. وهكذا فإذا كان الأمر كذلك فينبغى إذاً مراعاة طبيعة نشاط المشروع عندما تبذل الجهود العلمية لوضع السياسات التنظيمية الخاصة به وذلك قبل أن يبدأ نشاطه، وأن يوضح الشكل التنظيمى طبيعة العلاقات، وتدرج السلطات، ومختلف الأجزاء والوحدات، وأن يكون من المرونة بحيث يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى، ويحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى.

وهناك من العلماء من يقرر: أن العملية التنظيمية إذا راعت الظروف البيئية، فإنها تسهم فى إعمال وإثارة الأفكار وتنمية ملكة الإبداع والابتكار Steering Innovation،

وفى هذا المقام أرجو أن أوجه النظر إلى البحث الذى أجرته عالمة الإدارة «كانتر Kanter» فى عام ١٩٨٤ عن المنشآت التى نجحت نتيجة لتبنيها استراتيجية الابتكار.

لقد وجدت العالمة على حد قولها «أن البيئة كانت لها تأثيراتها على احتمالات التجديد والابتكار فيما يتعلق بطبيعة المناخ الاقتصادى.. أما فيما يتعلق بالمنظمة نفسها، فقد كانت لها تأثيرات مهمة عن طريق تصميم الهياكل التنظيمية، وأن نظم المعلومات والاتصالات كانت واضحة. كما وأن التأثيرات الثقافية كانت مهمة من حيث تأثيراتها المرتبطة بمعنويات القوى العاملة وقبولها لفكرة التغيير».

وقد أوردت الباحثة الجدول الآتى الذى يوضح الخصائص التنظيمية التى تساند فكرة الإبداع والابتكار، وأثر هذه الخصائص على نجاح الشركات بالقدر الذى يرتبط بمدى استجابتها للأخذ بها، والجهود التى تبذلها لتحقيق النجاح.

الخصائص التنظيمية المدعمة للتجديد والابتكار فى المشروع الناجح

الخصائص التنظيمية	استجابة الشركات الناجحة
المناخ الاقتصادى	نشط
الهيكل التنظيمى	نظام المصفوفة
أنواع الاتصالات	أفقية
تدفق المعلومات	متاحة للجميع
المكافآت	مجزية
ثقافة المنظمة	واضحة
قبول فكرة التغيير	عادية
الروح المعنوية	عالية

والجدير بالملاحظة أن العالمة «كانتر» تقول: «إن الأفراد المبدعين والمبتكرين قد تكون لديهم فكرة، وأن هذه الفكرة بنفسها من المحتمل أن لا تقود إلى النجاح وأن هؤلاء الأفراد المبدعين والمبتكرين فى حاجة إلى هياكل واستراتيجيات لتعاونهم على الحركة فيما هو وراء نطاق أفكارهم الممتازة لتطويرها وتحقيق التنمية.

وقد ذكرت العالمة فى مرجع آخر أصدرته فيما بعد عام ١٩٨٩ تحت عنوان «عندما يتعلم العمالقة الرقص» أنه إذا أردت أن يكون فى قدرتك النجاح فى عالم سريع التغير.. فإن الإدارة ينبغى أن تكون أكثر من قادرة بما يحمله هذا التغيير من معنى فنى.

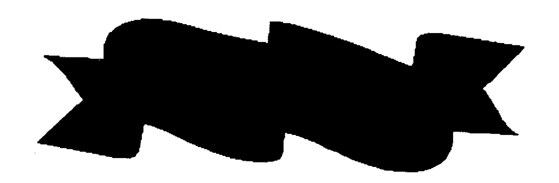
ويقول عالم الإدارة دكتور كينيث ن. ويكسلى أستاذ الإدارة وعلم النفس بجامعة ميتشجان، وزميله دكتور جارى أ. يوكى أستاذ الإدارة فى جامعة نيويورك. يقول هذان الأستاذان فى مرجعهما بعنوان:

Organizational Behavior and Personal Psychology

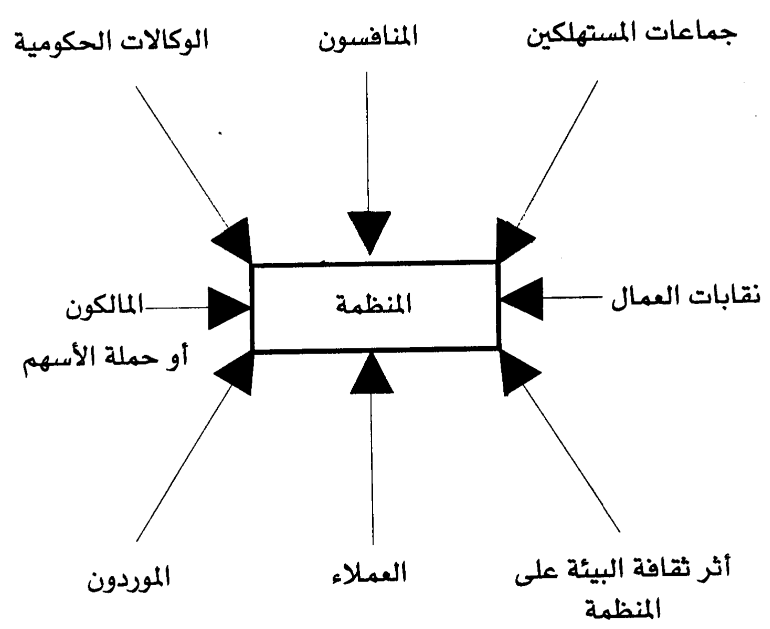
هناك العديد من العوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتطورات العلمية فى البيئة الخارجية التى يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة أو تعوق عملية دورة الإنتاج المنتظمة، من حيث المدخلات وتصنيعها إلى مخرجات، ومن هذه العوامل: العملاء، والمنافسون الذين يعتبرون من المحددات الأساسية فيما يتعلق بالإقبال والطلب على منتجات وخدمات المنظمة.

كما يستطرد هذان العالمان قائلين: إن من بين عوامل البيئة الخارجية التى لها تأثير على المنظمة، ولها ضغوطها المربكة والمؤثرة على أهداف المنظمة ونشاطها.

إن الموردين والمنافسين من العوامل الأساسية فيما يتعلق بمدى القدر الكافى من المدخلات التى يمكن للمنظمة أن تحصل عليها من الموارد والقوى العاملة، والوكالات الحكومية المشرفة، والمالكون للمنظمة أو حملة الأسهم والدائنون، والنقابات العمالية، وأخيراً فإن القيم وسلوك أعضاء المنظمات تتشكل من خلال تأثيرات ثقافة البيئة عليهم.

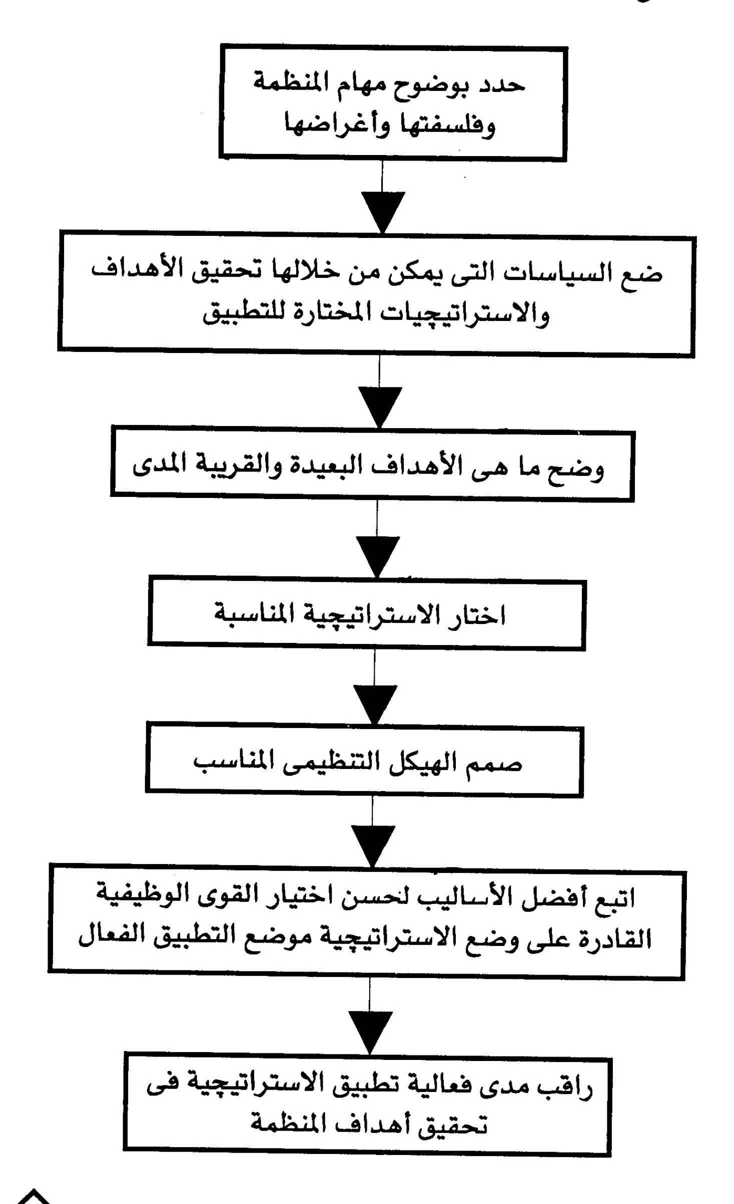






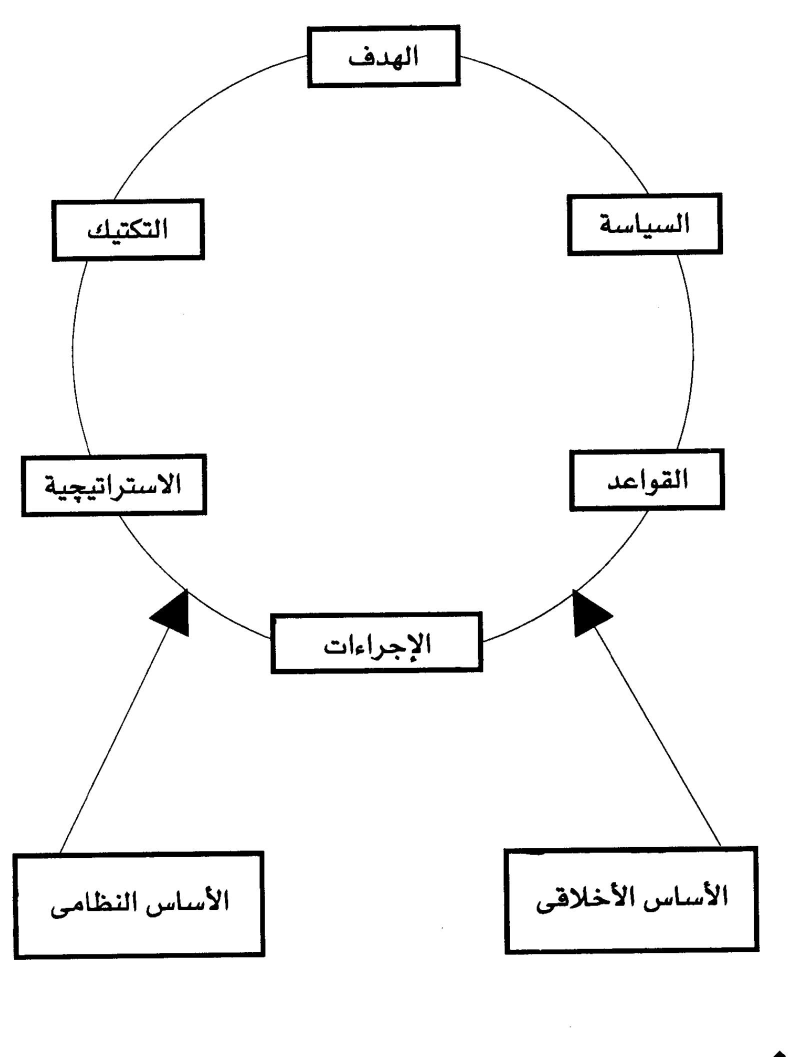
تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمة

كما أن الشكل التالى يوضح منطق التفكير فى تسلسل عملية الاستراتيجية الإدارية ووضعها موضع التطبيق.


حدد بوضوح مهام المنظمة
وفلسفتها وأغراضها
ضع السياسات التى يمكن من خلالها تحقيق الأهداف
والاستراتيچيات المختارة للتطبيق
وضح ما هى الأهداف البعيدة والقريبة المدى
اختار الاستراتيچية المناسبة
صمم الهيكل التنظيمى المناسب
اتبع أفضل الأساليب لحسن اختيار القوى الوظيفية
القادرة على وضع الاستراتيچية موضع التطبيق الفعال
راقب مدى فعالية تطبيق الاستراتيچية فى
تحقيق أهداف المنظمة

شكل آخر

مستمد من منطق عالِمَىّ الإدارة هارولد كونتر، وسيريل أودونيل



الخلاصة

يجمع علماء الإدارة على أن السياسات تعتبر جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات، وأنها تتعدد بقدر تَعَدّد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى، ولذلك ينبغى التأكد من أن جميع السياسات الفرعية متناسقة مع السياسة الرئيسية، وأنها على جانب كبير من الوضوح، وأنها مكتوبة، وينبغى أن تُدَعَّم هذه السياسات بالقواعد التى تحدد ما ينبغى عمله، وأن تكون من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك إضرار بالمنظمة، وعلى أن يراعى عند تصميم السياسات الأسس الأخلاقية والنظامية.

ومن الحقائق العلمية التى ينبغى مراعاتها عند رسم السياسات الاهتمام بالدراسات التى تجريها مختلف المنظمات ذات النشاط المماثل، خاصة وأن عالمنا المعاصر يشهد منافسة حادة فى سوق الأعمال، وهذا يفرض على المنظمات أن تدرس نشاط المنافسين من حيث العملاء، والموردين، والقوى الوظيفية، وعوامل أخرى بيئية وكذلك العوامل الداخلية والخارجية... إلخ.

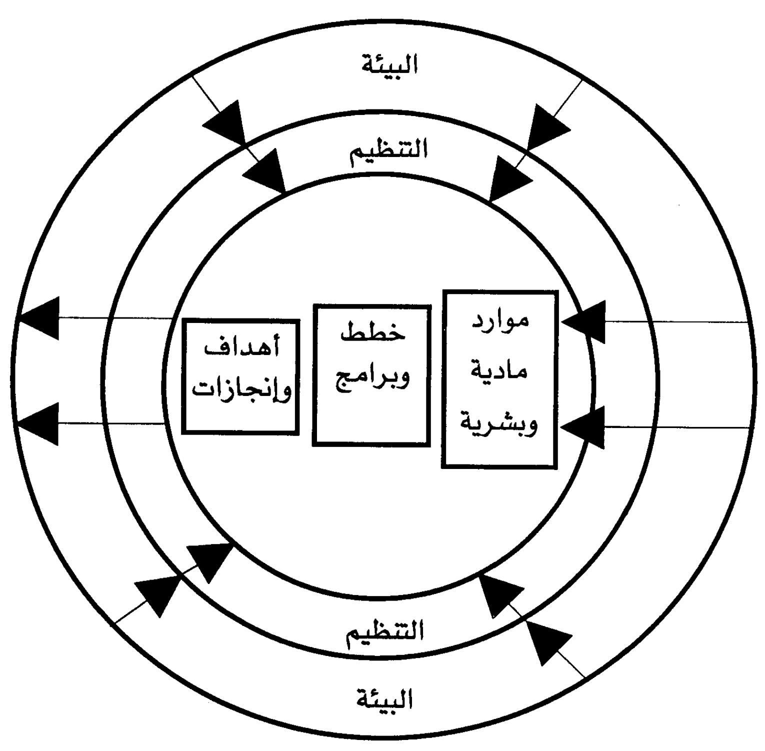
وجميع هذه الدراسات بالقطع سيكون لها أثرها على حياة المشروع واستمراره، مع الأخذ فى الاعتبار أن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة من أجل تحقيق الأغراض سواء فى ذلك عالم الحرب.. أو عالم دوائر الأعمال!!.. ولذلك فإن منطق الواقع يتطلب من الجميع أن يكونوا على علم، وأن يتعرفوا على اتجاهات المنافسين، ومن خلال الدراسات التى يجرونها، والتصرفات المتوقعة التى يتعرفون عليها، يقومون بإجراء التغييرات المناسبة.

الخلاصة

على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة ولكى يتحقق ذلك فإن هذا يتطلب منهم أن يقوموا بالدراسات قبل موعد انعقاد الجلسات، وعليهم أن يتعرفوا على جميع جوانب المشكلة موضوع القرار، والوسائل الموضوعة لحلها، وتحليلها وتقييمها لاتخاذ القرار الأفضل من بين البدائل المعروضة... ثم بعد هذا عليهم أن يشرفوا أيضاً على أساليب المتابعة وتقييم النتائج.







شكل يبين العلاقة بين الموارد والأهداف

تمر مرحلة التخطيط الجيد بخمس مراحل أساسية على النحو التالى

خطوات إعداد خطة العمل:

١ - تجميع بيانات ومعلومات عن الموارد والإمكانات والمتغيرات (أو القيود البيئية والتنظيمية والسلوكية).

٢ - تحديد الأهداف الممكنة فى ظل الموارد والإمكانات والقيود المختلفة.

٣ - عمل الخطة الرئيسية أو ما تعرف بالخطة الاستراتيجية.

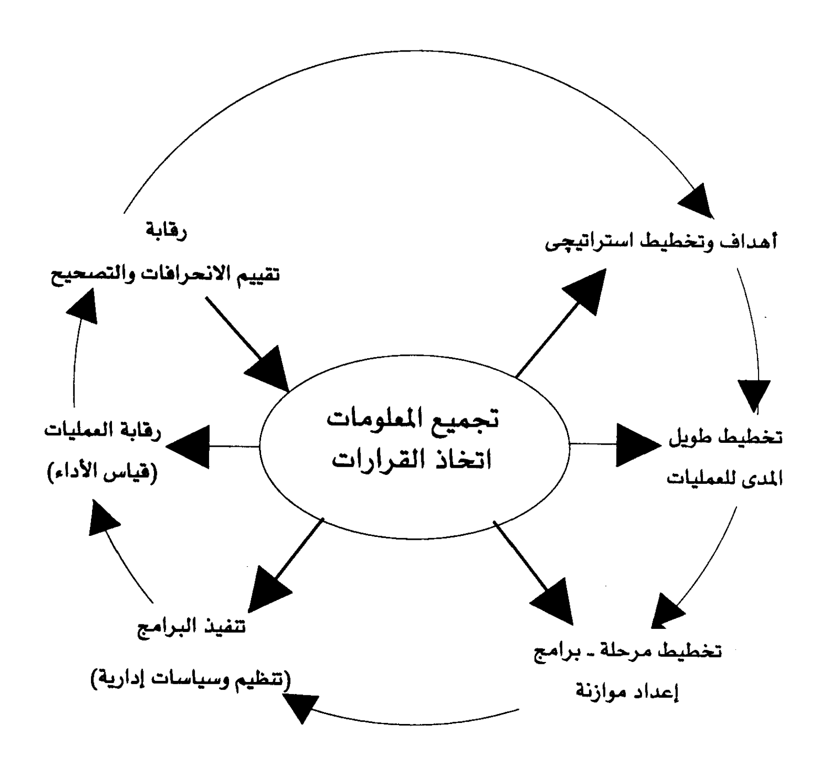
٤ - تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى خطط فرعية طويلة الأجل تمثل خطط التنفيذ العملية (للعمليات) للخطة الاستراتيجية.

٥ - إعداد الخطط المرحلية أو الخطط السنوية.

ثم تتم المقارنة بين المراحل المشار إليها وعلاقتها بعمليات أو وظيفة التخطيط.

شكل يوضح عملية التخطيط (الدورة الرقابية)

تغذية عكسية



الاستراتيجيات والتخطيط طويل المدى:

١ ـ التخطيط الاستراتيجي:

تمثل الاستراتيجية Strategy عملية تصميم الخطط والأساليب البديلة (تصميم البدائل) التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة.

ـ تحدد أسلوب الإدارة فى استغلال مواردها.

ـ تحدد كيف تتصرف الإدارة فى مواجهة التغيرات التى تطرأ على المنظمة؟.

ـ توجيه الإدارة إلى أنواع التعديلات التى يجب أن تلجأ إليها لتواجه التغييرات التى تطرأ على المواقف.

خطوات لازمة لعملية التخطيط الاستراتيجى (طويل المدى):

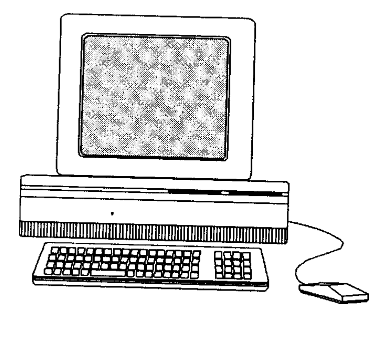
ـ تتصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة بعد خمس سنوات مثلاً إذا استمرت على نفس أساليب العمل وأوجه النشاط الحالية (مع دراسة تحرك الآخرين).

ـ وفى ضوء التصور السابق، وفى إطار المعلومات المتاحة فإن الخطوة التالية هى إعادة النظر فى الأهداف السابق تحديدها للتأكد من أن إمكانيات تحقيقها ما زالت كبيرة.

ـ تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى من ناحية وبين الموقف المستهدف من ناحية أخرى وهذا ما يعبر عنه «بالفجوة التخطيطية» Planning Gap.

مثال: شركة تهدف إلى زيادة حجم صادراتها من إنتاجها من ٣٠٪ إلى ٥٠٪.

ما هى متطلبات تحقيق ذلك؟



البحث عن الأساليب البديلة Al-ternatives التى يمكنها سد تلك الفجوات حتى يمكن نقل المشروع من موقفه الحالى إلى الموقف المستهدف فى نهاية الخطة (معلومات ودراسات عن كل البدائل المتاحة).

تقييم البدائل المتاحة، وتحديد معايير التقييم الملائمة، وتحليل تكلفة وعائد كل منها ودرجة المخاطرة واحتمالات المخاطرة فى تنفيذه.

ترجمة البدائل المختارة فى شكل قوائم مالية مستقبلة لكل من سنوات الخطة لتوضيح الإيرادات والنفقات المتوقعة واحتمالات العجز أو الفائض فيها.

إعداد الخطة الاستراتيجية فى شكلها المتكامل والذى يحتوى على العناصر التالية:

- تلخيص للموقف الحالى للمشروع.
- عرض للأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الخطة.
- وصف لكل أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التى تم اختيارها لتحقيق كل من الأهداف المحددة مع تقييم للمخاطر والتكاليف المترتبة عليه.

مجموعة القوائم المالية المبدئية التى توضح النتائج المتوقعة خلال فترة الخطة.

٢ـ تخطيط العمليات:

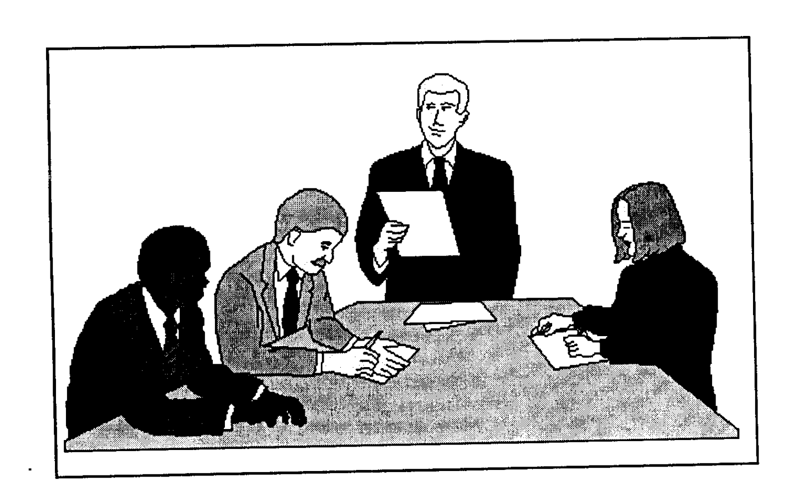
بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية يجب أن تفصل إلى خطط عمليات

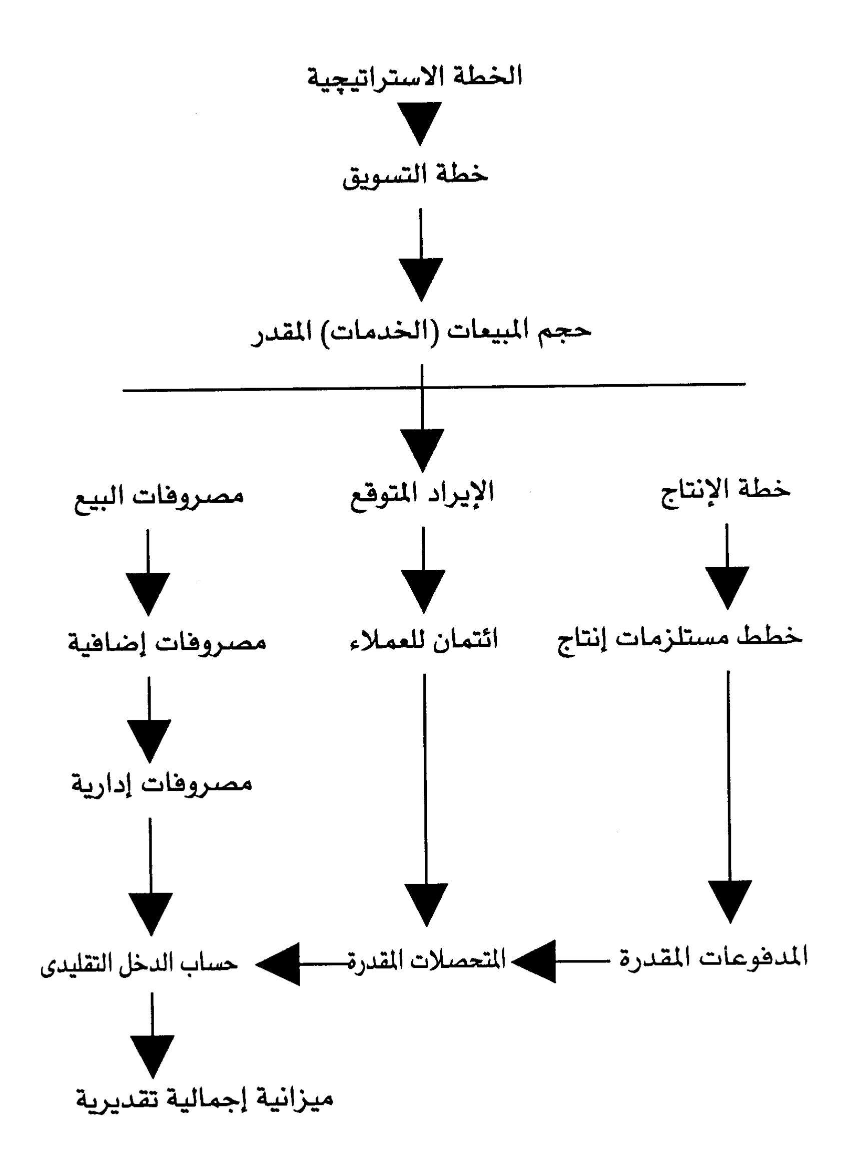
بحيث تحدد مسئولية تنفيذ كل جزء منها إلى تقسيم تنظيمى محدد بالمشروع (قسم أو إدارة) وغالباً ما تتضمن خطة العمليات المجالات التالية:

- تخطيط المنتجات أو الخدمات.
- تخطيط التسويق.
- تخطيط الإنتاج.
- تخطيط القوى العاملة.
- التخطيط التنظيمى.
- التخطيط المالى.

وتعتبر خطة العمليات من نوع «التخطيط التكتيكى»

وذلك بالقياس إلى الخطة الاستراتيجية، حيث توضح الخطة التكتيكية واجبات كل وحدة ومتى؟، وكيف تؤديها؟، وفيما يلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجى وتخطيط العمليات.





الخطة الاستراتيچية
خطة التسويق
حجم المبيعات (الخدمات) المقدر
خطة الإنتاج
الإيراد المتوقع
مصروفات البيع
خطط مستلزمات إنتاج
ائتمان للعملاء
مصروفات إضافية
مصروفات إدارية
المدفوعات المقدرة
المتحصلات المقدرة
حساب الدخل التقليدى
ميزانية إجمالية تقديرية

خامساً: السياسات الإدارية:

يمثل جانب هام من عمل الإدارة العليا تهيئة المناخ بشكل يجعل وضع السياسات الرئيسية والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ أمراً واقعاً ويهيئ الفرص الحقيقية للنجاح فى تحقيق الأهداف. ويتطلب ذلك جوانب ثلاثة:

أ ـ إيجاد وتنمية التنظيم الكفء القادر على المساهمة وتسهيل ممارسة ما يتطلبه تحقيق الأهداف من أعمال وأنشطة، ويمثل التنظيم الإطار العام الذى يضم وينسق العناصر الأساسية للمشروع والذى يتم من خلاله أداء الأنشطة المؤدية إلى الأهداف المرجوة والنتائج المخططة ويتوقف اختيار النمط التنظيمى على خصائص النشاط والمتغيرات البيئية. ومن أهم الأنماط التنظيمية الأساسية هى:

التنظيم الفردى: رئيس ← الأنشطة والعمليات

التنظيم الثنائى: رئيس مساعدون ← الأنشطة والعمليات

التنظيم الوظيفى: رئيس ← مديرو الأنشطة ← رؤساء أقسام الأنشطة

أسس ومبادئ التنظيم:

وتتمثل أهم هذه الأسس فى:

- نطاق الإشراف ------------- Span of Control
- تفويض السلطة ------------- Delegation

- مبدأ المسئولية الفعلية
- مبدأ وحدة الأمر ← Unity of Command
- مبدأ الاتصال
- مبدأ الوضوح
- مبدأ الإدارة بالاستثناء
- مبدأ التفرقة بين التنفيذيين والاستشاريين.

ب - وضع مجموعة من السياسات الإدارية والإجرائية التى تقلل من عبء عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة العليا ويحقق التوجه والتنسيق للقائمين على الأداء بما يحقق التناسب والتكامل بين أنشطتهم فى إطار السياسات الرئيسية والأهداف المقررة ويقلل من الضياع والإسراف فى الوقت والجهد والنفقات.

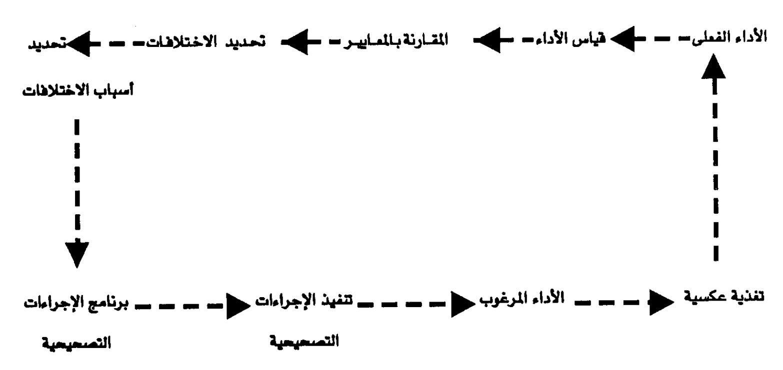
وتعكس سياسات المشروع شخصيته المستقلة وتميزه عن غيره حيث يجب أن تنبع من واقع التنظيم ومتطلباته فهى تحقق وحدة فى التفكير والتنسيق والتكامل فى أساليب الأداء بين أجزاء التنظيم، ومن ثم توفر أسساً موحدة لتقييم المواقف واتخاذ القرارات. ويمثل جزءاً من هذه السياسات، السياسات الإجرائية وهى تأخذ شكل عبارات Statements تحدد للمديرين كيف يجب أن يتصرفوا فى المواقف المتكررة؟ وهنا يجب تحديد كل من:

السياسات Policy تعبير مكتوب (أو شفهيا أو ضمنيا) يضع الحدود والاتجاهات التى يجب أن يتخذ المديرون قراراتهم فى إطارها. أى أن السياسة هى مرشد لاتخاذ القرارات.

القاعدة Rule طريقة محددة للأداء يجب الالتزام بها. فالقاعدة مرشد للأداء الفردى.

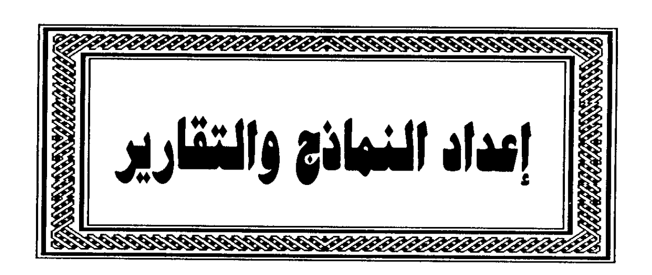
الإجراء Procedure مجموعة من الأنشطة المترابطة التى تتم فى تتابع زمنى وفقا لطريقة أداء محددة.

جـ - تصميم نظام عال للمتابعة والرقابة على الإنجاز وتقييم الأداء وذلك لقياس وتصحيح التصرفات لضمان مطابقة الأداء العقلى للخطط. وفى الممارسة العملية تمثل الرقابة أساليب ومقاييس وطرق تحديد الاختلاف والانحراف وكيفية التصرف إزاءها. وهذه يمكن توضيحها طبقا لنظرية علم الضبط كما يلى:



شكل الأداء وتصحيح الاختلافات

ويتضح من الشكل السابق أن الوقت الذى تستغرقه ترجمة القياسات والمقارنات إلى إجراءات تصحيحية طويل نسبيا، مما يعنى أن مدخل ناجح للرقابة يتطلب استخدام وسائل الإنذار وتوقع الاختلافات والانحرافات قبل أن تظهر فعلا وهو ما يعرف بالرقابة المانعة مع توافر نظام فعال للتغذية المرتدة، ولم يعد هدف وظيفة الرقابة يقتصر على التأكد من مطابقة التصرفات للخطط للوصول إلى الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة وإنما اتسع مفهومها ليشمل المساهمة فى تمكين النظام من التأكد من أن الموارد والجهود المتاحة موظفة ومستخدمة بكفاءة وفاعلية فى تحقيق أهداف النظام خاصة فى حالة التغير والديناميكية.



السمات الأساسية للتقارير الفعالة:

أولا: الدقة والصدق:

تعتبر الدقة والصدق من المطالب الهامة لإعداد التقارير، وإذا لم تتحقق هذه الدقة أو الصدق فلا قيمة حينئذ للحرص على أية مطالب أخرى، فإذا كتبت فى أحد تقاريرك أن إحدى الآلات أو الماكينات تعطلت لمدة ثلاثة أيام، وكانت الحقيقة أنها تعطلت ستة أيام فإن ذلك يعنى:

١ - أن التقرير صادق حيث أن الماكينة تعطلت فعلاً، ولكنه:

٢ - غير دقيق.

* وتلك مسألة يمكن التجاوز عنها.

ولكن حينما يرد فى التقرير أن الآلة تعطلت ثلاثة أيام، بينما أنت تعلم بأنها تعطلت ستة أيام فحينئذ يصبح التقرير غير دقيق وغير صادق.

* وتلك مسألة لا يمكن التجاوز عنها.

علينا أن نعرف أنه ليس صعباً أن نكتشف مدى الصدق فى أحد التقارير، فالقول بأن الماكينة تعطلت هو قول يسهل تبين الصدق فيه ولكن إذا قلنا: إن هذا العطل كان بسبب احتراق المحول، فحينئذ ما لم تقدم الدليل

على أن احتراق المحول كان هو سبب الخلل وليس نتيجة الخلل، فإن عبارتنا الأولى «بأن الماكينة تعطلت» تنهض من حولها الشكوك.

وباختصار، فإن علينا أن نفطن إلى السبب والنتيجة CAUSE AND EF-FECT والعلاقة بينهما حينما نحرص على أن تكون تقاريرنا دقيقة وصادقة، قل ما تعرفه لتكون صادقاً، وكن مستعداً لإثبات صحة ما تقول (الأحكام القيمية حول الموظفين). ولا تخجل أن تقول لا أعرف حينما لا تعرف.

ثانياً: الإيجاز والبساطة:



تقدم التقارير عادة إلى رؤساء وقتهم محدود، فضلاً عن أن ما يصلهم ليس تقريرك فقط، ولكن تصلهم تقارير أخرى كثيرة، ونصائحنا لك فى هذا الصدد هى:

١ - اجعل كتابتك فى عبارات بسيطة:

فالاختصارات والرموز الفنية (م. ك. ن) أو «Histolgr» وغيرها تستخدم فقط حينما تتأكد من معرفة قارئ التقرير لدلالتها. وإذا لم يكن يعرفها فلا داعى لهذه الرموز والاختصارات، فإن لم يكن منها بُد فحاول أولاً أن تعرفها وتبين مدلولها للقارئ قبل أن تطرحها فى ثنايا تقريرك، أو عند أول طرح لها فى التقرير.

٢ ـ تجنب العبارات الطنانة Over-Blown Phrasses أو الفضفاضة:

لا تقل	ولكن قل
ـ فى هذا الوقت الحاضر	حالياً.
ـ أنا شخصياً	أنا.
ـ أن المجموعة لم تبدأ عملها بعد بصورة فعلية	أن المجموعة لم تعمل بعد.
ـ أن الموظفين ليسوا نموذجاً للانضباط فى حضورهم	إن الموظفين لا ينتظمون فى الحضور
ـ أن درجة الحرارة فى عنابر التشغيل عالية بدرجة	أن الحرارة عالية فى العنابر
ـ أننا لم نستطع بسهولة أن نتبين ما كان يرمى إليه	لم نتبين ما يهدف إليه.

ثالثاً: الموضوعية:

لا تترك مشاعر الحب، أو الكراهية تتسلل إلى تقريرك، إن ذلك يحدث أحياناً دون أن تدرى، والسماح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بأن تحدد شكل وموضوع المعلومات التى يعرضها التقرير، تضعفه فى الحقيقة ولا تقويه. ومن ثم ينبغى أن تظل الحقيقة «الموضوعية» فى التقرير بمنأى عن هذه التأثيرات.

رابعاً: البداية، الوسط، النهاية:

إن المقدمة ينبغى أن تشمل تقديماً لموضوع التقرير فى إطار الزمن والمكان والتنظيم والناس الذين يرتبط بهم التقرير مثل:

يتناول هذا التقرير الترتيبات الخاصة بتركيب أجهزة الضغط العالى فى إحدى مشروعات وزارة الكهرباء والطاقة خلال الفترة من يناير إلى إبريل ١٩٩٢ والتى تتولاها إدارة الإنشاءات بالوزارة.

وكذلك ينبغى أن تصف المقدمة بإيجاز الخلفية التاريخية والفنية لموضوع التقرير وتحدد أهميته.

أما الوسط (صلب التقرير): فإنه يتعين عرضه فى صورة منطقية مع تقسيمه وترقيمه فى إطار منهجى مترابط على النحو الذى سنعرضه فيما بعد.

وعن النهاية: فهى تضم أمرين أساسيين: ملخصاً بالنتائج وعرضاً للتوصيات.

وفيما يتعلق بالتوصيات بصفة خاصة فإنه ينبغى:

- أن يتم تبويبها (إذا كانت متعددة).
- أن ترتب حسب أهميتها.
- أن يتم ترقيمها للرجوع والإشارة إليها.
- أن تبدو مرتبطة بالمعلومات والحقائق والنشاط التى وردت فى صلب التقرير.

خامساً: العبارات الواضحة المحددة، غير المبهمة:

هناك عبارات نكتبها أحياناً - رغم أنها بسيطة - إلا أنها قد يُساء فهمها أو تتعدد تفسيراتها، ونجد ذلك فى عبارات مثل:

«البيع، كلب كبير، يأكل أى شىء، مغرم بالأطفال».

«اشتر هذه السيارة، إنها تأخذك إلى عالم آخر»

Buy this car. it takes you to another world

وكثيراً ما تظهر هذه المشكلة فى التقارير الفنية، كأن تستخدم كلمات مختلفة للتعبير عن شىء واحد مثل Voltage, pressure, tension ولتجنب هذا الغموض يتعين القيام بقراءة أولية للتقرير كله بعد كتابته، وقبل أن ندفع به للطباعة، وبعد طباعته.

سادساً: التوقيت الملائم:

التقارير هى وسيلة هامة من وسائل الاتصال فى المشروعات الحديثة على النحو الذى أسلفناه، وكما يقولون فإن التقارير هى:

« مخلوقات رقيقة «Reports are delicate creatures»، ومن ثم ينبغى أن تظهر فى الأوقات الملائمة وفى الأماكن الملائمة إذا أردنا أن نوفر لها أكبر اهتمام، وأن نضمن لها أكبر فاعلية فالتقارير تفقد تأثيرها وجاذبيتها بمرور الوقت والتقرير الذى يتخلف عن وقته الملائم يكون مثل جريدة الأمس.

سابعاً: العرض الإيضاحى المناسب للمعلومات:

هناك مثل صينى قديم يقول:

«إن الصورة أو اللوحة الجيدة تساوى ألف كلمة»

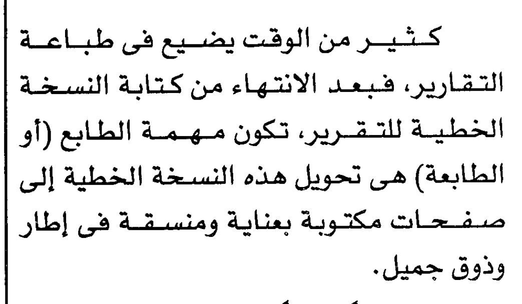
A good picture is worth a thousand words

وفى التقارير تتمثل هذه الصورة فى الرسوم والأعمدة البيانية، الخرائط، الجداول، والصور الإيضاحية... وهذه جميعاً تستخدم لإيضاح الفكرة وإيصالها بسهولة إلى القارئ لتبين مؤشرات التطور، الأهمية النسبية، التوزيع، العلاقة بين بعض المتغيرات، والقيم العددية لبعض الظواهر.. إلخ، وذلك كله فى طريقة سهلة وواضحة وجذابة.

ثامناً: إعداد ملخص للتقرير:

تظهر الحاجة إلى هذا الملخص فى التقارير المطولة وكتابة الملخص عملية ليست سهلة، وتنطوى على معاناة يتحملها من قام بإعداد التقرير لأن الملخص ينبغى أن يعكس روح التقرير ومعطياته.. ويمكن الاستعانة فى التقرير المطولة بالإشارة إلى أقسام التقرير وأجزائه وأرقام صفحاته.

تاسعاً: طباعة التقرير:



كثير من الوقت يضيع فى طباعة التقارير، فبعد الانتهاء من كتابة النسخة الخطية للتقرير، تكون مهمة الطابع (أو الطابعة) هى تحويل هذه النسخة الخطية إلى صفحات مكتوبة بعناية ومنسقة فى إطار وذوق جميل.

إن جانباً كبيراً من الوقت يضيع ويمكن توفيره، لو أننا بذلنا جهداً إضافياً عند إعداد النسخة الخطية بشكل مرتب وواضح، لأن ذلك يوفر وقت من يقوم على طباعته، ويقلل من أخطائه، والعودة إلى تصحيحها مرات ومرات.

وإليك عشرة نصائح ذهبية ليكون تقريرك فعالاً:

١ - أن يكون دقيقاً، وصادقاً Accurate and truthful.

٢ - أن يكون مختصراً بقدر الإمكان - وبسيطاً Brief and Simple.

٣ - أن يكون موضوعياً غير محكوم بآرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية.

٤ - له بداية A beginning ووسط A middle ونهاية An end.

٥ - له ترتيب وتتابع منطقى Logical Sequence تقسيم وترقيم الأجزاء.

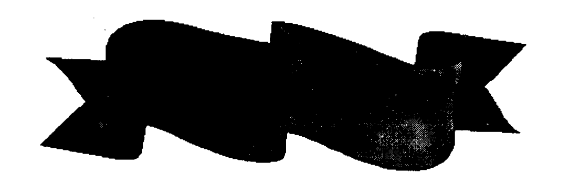
٦ - أن يكتب فى لغة واضحة ومباشرة plain.

٧ - أن يقدم فى الوقت المطلوب تقديمه فيه (أو الملائم) Timely.

٨ - أن يستخدم الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك فعالاً Illustrated.

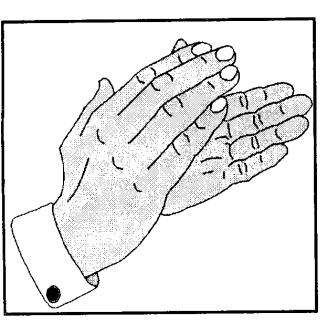
٩ - أن تكون له خلاصة تعبر عن معطيات التقرير An expressive summary.

١٠ - خالياً من الأخطاء Without errors.





الرقابة وأهداف المجتمع والمنظمات:



من الحقائق التى يعيشها مجتمعنا الدولى المعاصر، تلك الطفرة الهائلة التى يشهدها فى تزايد عدد السكان فى العالم، وأنه لا يمكن تجنب الآثار الناجمة عن ذلك إلا بالتنمية، وإذا كانت الإدارة هى أداة التنمية، فإنه تتضح لنا صعوبة الفصل بين أهداف الإدارة وأهداف المجتمع وقيمه، حيث إن التنمية لها جانبان: جانب فنى تكنولوجى، وجانب إنسانى نفسى واجتماعى.

وقد تكون هذه الحقيقة بين العديد من الأسباب التى فرضت على كافة التخصصات أن ترتفع إلى المستوى الجدير بمقابلة تحديات القرن الحادى والعشرين، خاصة وأن مجتمعنا يتعرض لما تتعرض له مجتمعات عصر الفضاء من تغيير تكنولوجى سوف يحيل الكثير مما يستخدم اليوم من أساليب وأدوات إلى «المعاش» بعد سنين قليلة ولذلك بدأت الإدارة الحديثة فى الاعتماد على الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية وعلى الآلات التى تستطيع أن تُخَزن قدراً هائلاً من المعلومات التى تحصل عليها من مصادر

متباعدة فى الزمان وفى المكان، وهى تصنف هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول إشارة، فتقدم كل البدائل المتاحة، وما يترتب على الأخذ بكل بديل منها من نتائج وعواقب، ولكن يظل الإنسان دائماً هو الذى يتخذ القرار فى ضوء أهدافه وقيمه، ولا يقتصر تأثير التكنولوجيا على استخدام أدواتها، ولكن أخطر ما يتناول هو القيم والاتجاهات والأفكار.

وقد يقع التغيير أحياناً فى الجانب المادى دون أن يواكبه تغيير فى جانب القيم والاتجاهات، وفى مثل هذه الحالات، نعانى من ظاهرة تخلف حضارى، يترتب عليها صراع يعوق مسيرة التغيير.

ونخلص مما تقدم إلى أن أهداف المنظمة أهداف ديناميكية متغيرة ومتطورة وتستمد من أهداف المجتمع المتنامى المتطور، وتتطلب مراحل التحول بصفة خاصة مستويات عالية لإدارة العملية الإنتاجية، للتغلب على ندرة الموارد ولسد الاحتياجات الأساسية للمجتمع على أساس عدالة التوزيع، وهذا يتطلب تعميق مفهوم المشاركة فى تحديد أهداف المنظمة ونماذجه المختلفة، وهو المنهج الذى يسهم الأخذ به فى تقوية الدافعية لدى العاملين، على أساس أنه لا تعارض بين الصالح العام والصالح الخاص، وهو أيضاً المنهج الكفيل بتنسيق الجهود نتيجة وضوح الرؤيا وهو الذى يمد المنظمة بمستويات لقياس الأداء تعرفها والعاملين بمدى نجاحهم فى قيامهم بأعمالهم وتحفزهم على التقدم فى إطار رقابة ذاتية.

وقد يكون من المناسب أن نؤكد على أن التغير التكنولوجى الحقيقى الذى يشهده مجتمعنا الدولى المعاصر يحدث ثورة فى سمات الظروف الوظيفية والمعيشية فى المجتمع، ففى حين يؤدى استخدام طرق إنتاجية جديدة إلى خفض تكلفة الإنتاج وجعل المنتج أكثر منافسة، كما وأن المنتجات والخدمات الجديدة تؤدى إلى خلق أسواق جديدة ووظائف جديدة، ومن ثم فإن التغير التكنولوجى يعمل على تحسين الهيكل الوظيفى وتقليل العمالة

الصناعية وزيادة العمالة فى قطاعات الخدمات والتصميم والتنظيم والصيانة، والإدارة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التغير فى طبيعة العمل فى كثير من المجالات نتيجة إحداث تغير تكنولوجى ـ يتطلب مهارات وقدرات فائقة تستلزم المحافظة على مستواها بالتعليم والتدريب المستمرين.

ولا شك أن تقنية الصناعات الحديثة تؤدى إلى زيادة نسبة العمال المهرة والمستويات الإشرافية المسئولة.

الرقابة المتطورة:



وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة ينصحون المنظمات الكبرى بتبنى ما أطلقوا عليه استخدام الرقابة المتطورة التى تتضمن فيما تتضمن تقدير مدى استخدام التقنية فى عمليات التحكم فى المدخلات (عوامل الإنتاج)، والمخرجات (قنوات التوزيع).. ويقول.. «ويكلى»: إن اصطلاح التقنية يعنى فى الغالب المعدات والأدوات، والطرق التى تستخدمها المنظمة بقصد إمداد العملاء والمستهلكين بمنتجاتها وخدماتها.. إن اصطلاح التقنية اصطلاح غامض، قام العديد من الباحثين بتعريفه وقياسه بوسائل عديدة.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن اصطلاح «التقنية» يقترن فى العادة باستخدام المعدات الآلية، أو خطوط التجميع، ويرون أنه من غير الضرورى وجود مثل هذا الفهم القاصر، ويرون مثلاً أن إيجاد طريقة لتنظيم النسل، أو طرق جدية لزرع الأشجار، يعتبر تكنولوجيا حديثة، كما يرى هؤلاء العلماء على سبيل المثال أيضاً أن اختراع الطوق عند استخدام الحصان قد أحدث تغييرات كبيرة فى طرق الزراعة فى القرون المتوسطة تماماً كاختراع الأفران

بعد ذلك بقرون، ويعرفون التكنولوجيا بأنها «التطبيق المنظم للعلوم» أو «المعرفة المنظمة بترتيب منهجى لأغراض عملية» على أن تتضمن هذه المعرفة أفكاراً جديدة، وابتكارات جديدة، وأساليب لتناول المواد الجديدة.

كما يرى علماء الإدارة أن التكنولوجيا لها تأثيراتها القوية على المنظمات بطرق متعددة، ومن أوائل هذه التأثيرات: أن التطورات التكنولوجية يمكنها أن تحدث تغييرات هامة فيما يتعلق بالطلب على إنتاج المنظمات وخدماتها فالتقنية المتقدمة التى يستخدمها المنافسون تجعل إنتاج المنظمات التى لا تستخدم مثل هذه التقنية إنتاجاً متخلفاً تقادم عليه العهد، وبالتالى تنخفض أثمانه.

ولذلك فإن هناك مهمة كبيرة تقع على عاتق إدارات البحوث والتمية فى المنظمات، حيث إن من بين المهام التى تضطلع بها، إجراء البحوث والدراسات التى ترتبط بالتنبؤ بالتطورات المستقبلية للتقنية، وأثر هذه التطورات على المنظمات التى يهتمون بها.

الخلاصة

تلعب الرقابة دوراً على جانب كبير من الأهمية فى اكتشاف الأخطاء فور حدوثها، والتعرف على العديد من المشكلات قبل أن تتفاقم ويترتب على تفاقمها تهديد المنظمات، الأمر الذى قد يهدد بقاء هذه المنظمات واستطراد نموها بالرقابة من أخطاء، أو انحرافات، أو مشكلات، يلزم لتصحيحها الاستعانة فى حلها بالمنهج العلمى لحل المشكلات، وأن استخدام هذا المنهج ينبغى الأخذ به فى حل المشكلات التى تعترض جميع المنظمات، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى القطاع الحكومى، أو قطاع الأعمال العام، أو القطاع الخاص، أو القطاع التعاونى، أو القطاع الاستثمارى، أو النشاط الأهلى.. إلخ.

كذلك لابد من الإشارة إلى أهمية استخدام وسائل فعالة للمراقبة، وضرورة أن تتضمن خطط المراقبة تحديد الهدف والإجراءات، ومعايير الأداء، وتقييم الأداء، مؤكدين على أهمية توافر متطلبات النظام الرقابى الإدارى السليم، ومشيرين إلى أن عدالة الأحكام التى تترتب على ممارسة الرقابة تتطلب اختيار بعض النقاط التى يراها المديرون أكثر أهمية لتحقيق الوظيفة الرقابية وهى التى نطلق عليها فى علوم الإدارة «استراتيجية الرقابة» وأن أصعب المقاييس على الفهم، تلك التى لا تخضع للقياس العددى، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية.

كما يجب أن نشير هنا إلى أن الميزانية تعتبر كأداة للرقابة أيضاً، وأن هذا الأسلوب يعتبر من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة، وأن الميزانية التخطيطية تستهدف التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمى للمشروع، ثم التجميع لهذه الخطط فى ميزانية واحدة، موضحين أنواع الميزانيات، ومشيرين إلى أن بعض المديرين قد يستغرقهم الاهتمام بأهداف الميزانية، بحيث قد يكون هذا الاهتمام على حساب أهداف المشروع، ومؤكدين على أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة «التنظيم الإدارى» وهذا يفرض على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها، وأن العديد من المنظمات ذات الكفاءة العالية تأخذ فى حسبانها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتلجأ إلى أسلوب جديد يتناسب مع هذه المتغيرات.

كما تجدر الإشارة هنا على موقع الرقابة على الهيكل التنظيمى وآراء علماء الإدارة فيما يتعلق بالفوائد التى تعود على المنظمات نتيجة لاهتمامها بالتطور المثالى الذى ينبغى أن يكون عليه التنظيم، حيث تصبح صورة التنظيم المتوقعة مرشداً أو دليلاً عند إجراء التغييرات المناسبة، وأن عامل التنبؤ بالأداء التنظيمى يعتمد بالدرجة الأولى على مقدار الرقابة، مؤكدين على

أهميـة الدلائل التنظيـميـة كـأداة للرقـابة، حيث تتضـمن الدلائل التنظيـميـة الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع، وملخصاً يوضح المسئوليات والسلطات الممنوحة لمختلف الرؤسـاء، موجهـين النظر إلى أهمـيـة المراجـعة الدورية للهيكل التنظيمى، على أن تستعين المنظمات فى ذلك بخبراء التنظيم والإدارة ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم.

وفيـما يتعلق بالرقـابة على السيـاسـات فإننا نؤكد على أن السيـاسـات تعـتبـر جوانب مـرشـدة عند التفكيـر فى اتخاذ القـرارات، وأن الرقـابة على السياسات ينبغى أن تتضمن مدى صلاحيتها للمنظمات، ومدى قدرتها على توصل المعلومـات التى تتضـمنهـا فى وضـوح إلى جـميـع المرتبطين بتنفيـذهـا، وضرورة مـراجعـة السيـاسـات لاكتشـاف ما قـد يكون فيـها من أخطاء، ذاكـرين العديد من الوسائل التى يمكن عن طريقها تحقيق ذلك، على أن تشمـل الرقابة الإجراءات، وما قد يصاحبها من تعقيد أو إهمال أو ازدواج أو عدم مرونة.

وكذلك لابد من الاهتمـام بالرقـابة على الأفـراد، وذلك فى ضـوء تنفيـذ السيـاسـات والاتفاقـات التى قد ترتبـط بها المنظمـات قبل مـوظفيـهـا، والروح التى ينبغى أن تسـود هـذه الاتفـاقـات، ورغبـة المنظمات فى أن يكون لديهـا قوى وظيـفيـة على أعلى درجـة من الكفـاءة والمهـارة. وصـعـوبة تحـديد درجـة المهـارة بالنسبـة لبعض الوظائف، وموضـحين الأسـاليب الفنيـة للرقابة، وإجمـاع علمـاء التنظيم والإدارة على أن حـسن اخـتـيـار وتعـيين القـوى العـاملة هو أفـضل سيـاسـة، وأن المنظمـات فى مجـتمـعنا الـدولى المعـاصـر تهتم بتطـوير سيـاسـة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإدارى تجـاوباً مع مـتطلبـات البيـئة العـصـرية، وعلى أن تقـتـرن الرقـابة على الأفـراد بتصميم نوع من الرقـابات الحافـزة، وهى تلك الرقابات التى تؤخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أسـاسـى لتحقيق إنتاجية عالية عند الأشخاص.

كذلك لابد من الرقابة على العلاقات الخارجية، موضحين أن المنظمات

لها صالح كبير فيما يتعلق بالأسلوب الذى تتم به هذه الصلات، حيث إن سمعتها التجارية تعتمد إلى حد كبير على طبيعة هذه الصلات، لذلك نرى العديد من المنظمات تضع السياسات وإجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية، وتراقب العلاقات مع مصادر الشراء، والعملاء والهيئات الحكومية، بل وفى بعض الأحيان النشاط العام لموظفيها خشية إدلائهم بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر المنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أنواع أخرى من الرقابات، كالرقابة على البحوث والتنمية، والرقابة على خطط الإنتاج، والرقابة بالاستثناء.

كما يجب بذل المزيد من الجهد خاصة فيما يتعلق بالرقابة على التنظيمات غير الرسمية بصفة عامة، والرقابة على الهمز واللمز والإشاعات بصفة خاصة، موضحين أن أى تجمع من التجمعات لا يسلم من وجود قلة عددية تتولد لديها الرغبة فى المشاكسة وإحداث البلبلة وإيجاد الفرقة أو لديها بعض الاعتبارات المصلحية الخاصة بها، وهذه التجمعات نطلق عليها فى علوم الإدارة.. «تنظيمات غير رسمية» فى إطار «الهيكل التنظيمى الرسمى» وكشفنا عن ما قد تلجأ إليه هذه القلة من نشر إشاعات، قد تأخذ حظها من حيث سرعة انتشارها ودورانها على ألسنة القوى العاملة، مؤكدين على ضرورة الأخذ برأى علماء الإدارة من حيث ضرورة أن يعمل المديرون على الاستفادة من أوضاع هذه التنظيمات غير الرسمية، وتوجيهها نحو جدية العمل وفقاً لأهداف التنظيم الرسمى.

كما أنه من الأهمية بمكان أن نتناول جهود الرقابة الإدارية موضوع «التكنولوجيا» وأثرها على المنظمات من حيث بقائها ونموها خاصة وأن العملية التنظيمية والإدارية هما أدوات التنمية، وأن التنمية لها جانب فنى تكنولوجى وجانب إنسانى نفسى واجتماعى، ومن هذا المنطق أوضحنا العديد من التجارب العملية والإدارية التى تتعلق بمشكلات التقنية وأثرها على الهيكل التنظيمى للمنظمات.



الرقابة ونظم المعلومات لحل مشاكل التنظيم

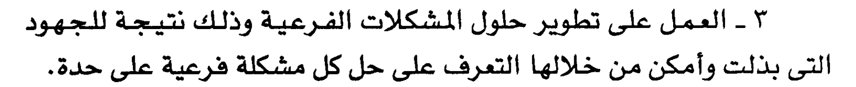
يرى علماء نظم المعلومات أن هناك استراتيجيتين رئيسيتين لحل المشكلة هما مرحلتا «التحليل والتصميم العام».

ويتطلب التحليل تقسيم أو تجزئة المشكلة إلى أجزاء.. أو مشكلات فرعية ثم التعرف على علاقة هذه المشكلات الفرعية مع بعضها البعض.

ويتطلب التصميم توفر منهجية النظام ككل، وفى ضوء هذه المنهجية يتم تصميم البناء التنظيمى بمعنى وضع جميع الأجزاء مع بعضها البعض لتكوين مجموعة وظيفية متكاملة ومرتبطة.

وفى ضوء الجهود السابقة يتم حل المشكلات الفرعية، كل مشكلة على حدة، ثم تجمع الحلول الفرعية التى تم التوصل إليها لاتخاذ الجهود العلمية لإعادة تصميم البناء التنظيمى للوظيفة.

والجدير بالذكر أن حل المشكلة هنا يتطلب توفير المعلومات الصحيحة للإدارة فى الوقت المناسب، ويستلزم الحل أيضاً برامج عديدة ومختلفة يؤديها الحاسب الآلى لمعالجة التدفق الضخم من البيانات التى ينبغى معالجتها، ويجب تكامل كل هذه العمليات مع وظائف الرقابة والضبط، كما ينبغى إنشاء أساليب تدريبية وإدارية لتنمية المهارات والقدرات التى تشترك فى وضع نظم المعلومات فى خدمة الإدارة.



وفى إيجاز ينبغى:

١ ـ تحليل المشكلة، وذلك بتقييم المشكلة وتقسيمها إلى مكونات لمعرفة تحديد المشكلات الفرعية.

٢ ـ تحديد العلاقات بين المشكلات الفرعية، وتصميم هيكلاً هرمياً يوضح أسباب المشكلة وعلاقات المشكلات الفرعية بعضها ببعض، وعلاقات هذه المشكلات بالمشكلات الأساسية.

٣ ـ العمل على تطوير حلول المشكلات الفرعية وذلك نتيجة للجهود التى بذلت وأمكن من خلالها التعرف على حل كل مشكلة فرعية على حدة.

٤ ـ تجميع الحلول للمشكلات الفرعية، ثم العمل على ربطها مع بعضها البعض فى إطار الحل الكلى للمشكلة، وإعادة تصميم التسلسل الهرمى للمشكلة الأصلية فى ضوء الحل النهائى لها.

ومن هذا المنطق يلزم التنويه مرة أخرى إلى أن ما تكتشفه الرقابة من مشكلات تنظيمية ينبغى الاستعانة فى حلها وفقاً لمنهجية حل المشكلات، وهى واجبة التطبيق بالنسبة لجميع المنظمات سواء أكانت هذه المنظمات قطاعاً حكومياً أو قطاع أعمال عام أو قطاع خاص أو قطاع استثمارى أو قطاع تعاونى أو نشاط أهلى... إلخ

استخدام وسائل فعالة للرقابة:



أوضحنا من قبل مفهوم الرقابة، واعتبرنا الرقابة العنصر الخامس من عناصر العملية الإدارية، وأن الرقابة تعتبر إحدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية.. كما أوردنا بعض التعريفات عنها، ثم ذكرنا أن البحوث والدراسات التى أجريت للتعرف على أساسيات عملية الرقابة، أوضحت ضرورة وضع مقاييس للأداء.. ثم تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة، ثم تصحيح الانحرافات.

وعند وضع خطط للرقابة ينبغى أن تتضمن العناصر الآتية:

١ ـ تحديد الهدف المراد تحقيقه.

٢ ـ الإجراءات التى توضح.. كيف؟، ومتى يتم تنفيذ الخطط؟.. ومن المسئول عن تنفيذها؟

٣ ـ وضع مقاييس أو معايير للأداء.

٤ ـ تقييم للأداء فى وضع المقاييس أو المعايير المقررة.

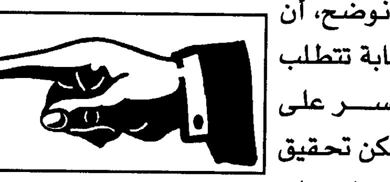
وتستعين المنشآت بالكفاءة المتخصصة، لتعاونها فى وضع أساليب فعالة للرقابة، لتتأكد من خلالها أن أداء الأعمال يتم وفقاً للخطط الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاءة.

غير أن بعض المتخصصين يرون أن المهارة فى العملية الرقابية الإدارية.. تكمن على الأرجح فى إرشاد فريق العاملين والرقابة عليهم، أكثر من اعتمادها على المعرفة المتخصصة للنظم والإجراءات.

ويمكن القول أن جميع علماء التنظيم والإدارة ينظرون إلى الرقابة على أنها ذات أهداف إدارية، وأن الرقابة وظيفة يؤديها جميع الرؤساء فى شتى

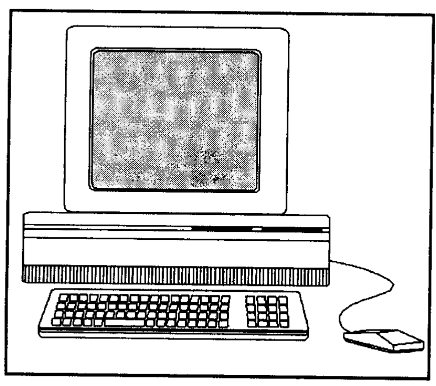
المواقع داخل الهيكل التنظيمى، ابتداء من قاعدة البناء التنظيمى، حتى قمة الهرم.. وعلى هذا الأساس فإنها تدخل فى نطاق المهام التى يقوم بها رؤساء العمال، ورؤساء الأقسام، والمديرين.. وعليهم جميعاً أن يتأكدوا أن الإنجاز قد تم وفقاً للمعايير السابق تقريرها، وعليهم أن يتعرفوا على مواطن الضعف والانحراف، والعمل فوراً على تصحيحها، ووضع الأساليب الكفيلة لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.. وأن الوسائل الفعالة للرقابة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع.

متطلبات النظام الرقابى السليم



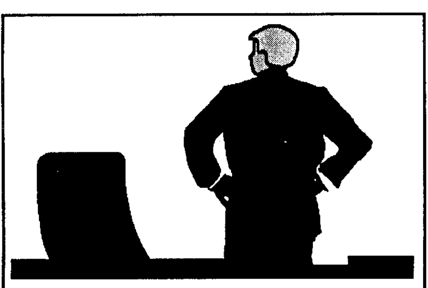
لعل من الأهمية بمكان أن نوضح، أن استخدام أساليب فعالة للرقابة تتطلب ضرورة وضع الخطط التى تيسر على المديرين القيام بمهامهم، وحتى يمكن تحقيق ذلك، فإن هناك متطلبات لابد من توافرها.. ومنها ما يلى:

أ- طبيعة النشاط واحتياجاته:



مما لاشك فيه أن كل نشاط له بيئته الخاصة التى يتميز بها، وهو يختلف فى ذلك عن غيره من النشاطات، فمثلاً النشاط الصناعى، يختلف فى طبيعته عن النشاط التجارى، والنشاط التجارى يختلف فى طبيعته عن نشاط المنشآت المالية وهكذا.. فإذا كان الأمر كذلك، فينبغى إذن مراعاة طبيعة نشاط المشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به، فخطة الرقابة التى توضع لمشروع صناعى، لا تصلح بالضرورة لمشروع مالى، الأمر الذى يحتم ضرورة مراعاة احتياجات كل مشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به.. وينبغى على المدير أن يكون يقظاً عند تقديره للعوامل الاستراتيجية فى خططه وعملياته التى تستهدف الرقابة، وذلك ليتأكد من أن الأساليب المستخدمة تتلاءم معها»

ب. سرعة كشف الانحرافات وتبليغها:



من المعـــروف أن المديرين لا يستطيعون أن يفعلوا شيئاً بالنسبة للماضى وعلى هذا الأساس، فإن أفضل نظام للرقابة يستخدمه المديرون هو ذلك الذى يستطيع كشف الانحرافات فور حدوثها، وأفضل من ذلك، أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها، وتعمل مسبقاً على عدم وقوعها.. إن المحاسبة باعتبارها تهتم بتقييد العمليات فى الدفاتر، إنما تسجل عملاً قد تم فعلاً أى أنه ينتسب إلى الماضى.. فماذا يهم المدير إذن لو اكتشف فى شهر مارس مثلاً، أن مبلغاً ما قد اختلس فى شهر يناير؟.. وهذا يوضح لنا السبب الذى من أجله تحتاج خطة الرقابة إلى أسلوب يكشف أى انحراف فور وقوعه.

ج. مرونة نظام الرقابة:

ينبغى لأى نظام فعال للرقابة أن يتضمن عنصر المرونة، وذلك حتى يمكن أن يقابل المتغيرات التى قد تطرأ، وفى ذلك يقول جويتز: قد يفشل برنامج يتضمن العديد من الخطط الإدارية فى بعض الجوانب، فينبغى على نظام الرقابة أن يكشف مثل هذه الأخطاء، وأن يحتوى نظام الرقابة على العناصر المـ الملائمة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية على العمليات، وذلك على الرغم من وجود مثل هذه الأخطاء.

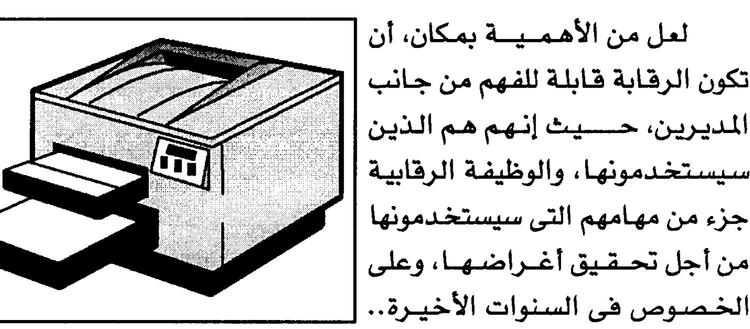
د ـ ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى:

نحن نعرف أن الشكل التنظيمى يوضح طبيعة العلاقات، وتدرج السلطات ومختلف الأجزاء والوحدات، وأن التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى، وأن كل هذا ينبغى أن يتم فى إطار تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى فينبغى إذن وجود نظام فعال للرقابة يعكس الشكل التنظيمى القائم، ولعل خطة الرقابة على التكاليف تعتبر من أبرز الأمثلة فى هذا الخصوص، إذ هناك من يرى: أنه من حسن الحظ، أن محاسبى التكاليف قد اعترفوا فى الآونة الأخيرة بأهمية حسابات التكاليف بالنسبة للهيكل التنظيمى.

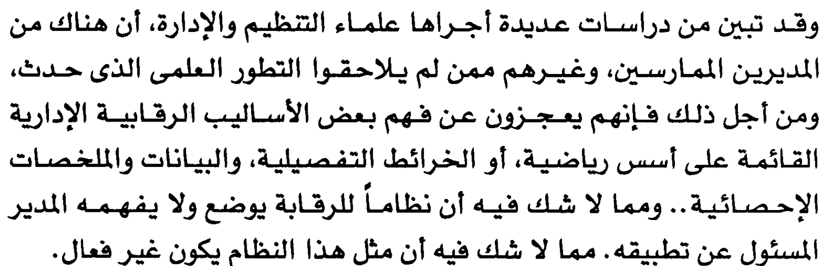
هـ ـ الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية:

من القواعد المعروفة، أن أى برنامج يوضع للرقابة، ينبغى على الأقل أن يحقق من النتائج القدر الذى يتناسب مع التكاليف التى خصصت له، غير أن هذه القاعدة على سهولتها وبساطتها، فإن المديرين غالباً ما يجدون أنفسهم عاجزين عن معرفة حقيقة الأساليب الرقابية التى قد تكون أكثر اقتصاداً من غيرها، بل إنهم غالباً ما يجدون أنفسهم أمام نظم للرقابة وضعها غيرهم، بحيث لا يعرفون الأسس التى اقتضت اختيار نظام الرقابة المعمول به، وتكاليفه الفعلية، وهناك من يقرر أن موضوع الوفر هذا فيما يتعلق بأساليب الرقابة مسألة نسبية، حيث أن المزايا تتراوح بقدر أهمية المشكلة، وحجم المنشأة، والمصاريف التى قد تتحملها المنشأة فى حالة عدم وجود رقابة، ومدى ما يمكن أن يقدمه نظام الرقابة.

و- يجب أن تكون الرقابة قابلة للفهم:



لعل من الأهمية بمكان، أن تكون الرقابة قابلة للفهم من جانب المديرين، حيث إنهم هم الذين سيستخدمونها، والوظيفة الرقابية جزء من مهامهم التى سيستخدمونها من أجل تحقيق أغراضها، وعلى الخصوص فى السنوات الأخيرة..



وقد تبين من دراسات عديدة أجراها علماء التنظيم والإدارة، أن هناك من المديرين الممارسين، وغيرهم ممن لم يلاحقوا التطور العلمى الذى حدث، ومن أجل ذلك فإنهم يعجزون عن فهم بعض الأساليب الرقابية الإدارية القائمة على أسس رياضية، أو الخرائط التفصيلية، والبيانات والملخصات الإحصائية.. ومما لا شك فيه أن نظاماً للرقابة يوضع ولا يفهمه المدير المسئول عن تطبيقه. مما لا شك فيه أن مثل هذا النظام يكون غير فعال.

ز- يجب أن تتضمن الرقابة إجراء التصحيح:

يرى علماء التنظيم والإدارة، أنه لا ينبغى إطلاقاً وجود نظام للرقابة نستطيع من خلاله فقط أن نتعرف على الأخطاء أو الانحرافات، لأن نظام الرقابة الذى يقوم فقط بهذا الدور لا يكون قد أدى إلا جانباً مهماً نوعاً ما من وظيفته وإنما ينبغى على نظام الرقابة السليم أن لا يكتفى فقط بالكشف عن الأخطاء كما هى عليه بل عليه أيضاً أن يتعرف على مكان حدوثها.. ومن هو المسئول عن وقوعها وما هى الأساليب أو الوسائل التى تتخذ لتصحيحها؟..

معايير استراتيجية الرقابة:

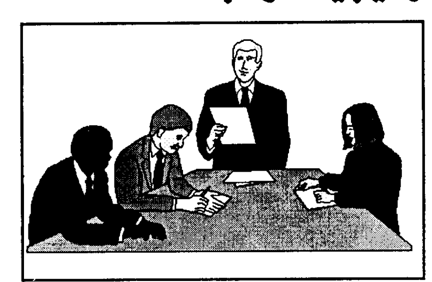


أوضحنا أنه من العناصر الأساسية للرقابة، إنشاء معايير، يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلى، وتقدير درجة أدائه.. غير أنه يلاحظ فى بعض الأعمال التى تتم فى الأشكال البسيطة للمشروعات، يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذى يتم تحت إشرافه عن طريق الملاحظة.. هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذي يتم تحت إشرافه عن طريق الملاحظة.. هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات.. فماذا فيما يتعلق بالأشكال الأخرى الأكثر تعقيداً؟.. مما لا شك فيه أنه يصعب فيها تحقيق الرقابة عن طريق الملاحظة.. ومن أجل هذا تعتبر المعايير عاملاً أساسياً لتيسير مهمة المدير فى القيام بهذه الوظيفة.. فإذا أضفنا إلى ذلك، أن نطاق إشراف المدير فى المشروعات الكبيرة يصبح أكثر اتساعاً، فإن مثل هذا الوضع يفرض عليه أن يدقق فى اختيار إحدى النقاط التى يراها أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظره إذا تحققت هذه النقاط على وجه مرض، يفترض أن الأعمال التى يشرف عليها تتم على أفضل وجه ممكن، وعلى هذا الأساس يركز على هذه النقاط الخاصة ويعطيها أهمية خاصة.

ومما لا شك فيه، أن المثالية فى تحقيق الرقابة تتطلب ضرورة إيجاد مقاييس موضوعية، وذلك حتى يمكن قياس الأداء على حديها، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان تقدير عمل إنسان ما دون أن تلعب الاعتبارات الشخصية دوراً فى ذلك، فهناك الكثير من المديرين الذين أخطأهم الحكم، لأنهم استندوا على الجانب المظهرى للمرؤوسين فى الحكم عليهم.. وعلى وجه

الخصوص إذا كان هؤلاء يتميزون بشخصية مسلية ومريحة، ومن هنا ينبغى اختيار وسائل أخرى نذكر منها:

(أ) اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة:



ينبغى على المدير أن يتخير بعض النقاط التى يراها من وجهة نظره أكثر أهمية، لتحقيق وظيفته الرقابية، هذه النقاط الأكثر أهمية، هى التى نطلق عليها «نقاط استراتيجية»، ويمكن القول على وجه العموم: أنه لا يمكن التأكد التام من النجاح فى المهمة الرقابية اعتماداً على هذه النقاط، فالمدير قد ينجح أو يفشل فى هذه المهمة، وعلى المدير أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التى نطرح بعضاً منها:

س١ - ما هى أفضل المعايير التى تعكس أهداف إدارتى؟

س٢ - ما هى أفضل المعايير التى أستطيع أن أتعرف من خلالها أن هذه الأهداف لم تتحقق؟

س٣ - أى هذه المعايير يمكن أن تقيس الانحرافات غير العادية؟

س٤ - ما هى المعايير التى تعطينى البيانات التى توضح من المسئول فى حالة إذا ما حدثت أخطاء؟

س٥ - ما هى المعايير التى يمكن استخدامها، بأقل تكلفة ممكنة؟

س٦ - أى المعايير أو الأنماط تكون المعلومات التى تتعلق بها متاحة دائماً؟

ولعل هذه الأسئلة المتعددة، توضح لنا أن اختيار النقاط الاستراتيجية

لتحقيق الرقابة، ليس أمراً سهلاً.. إنما هو فى الحقيقة يعتبر أحد فنون الإدارة النادرة.

(ب) أنواع المعايير الاستراتيجية:

هناك أنواع متعددة يمكن عن طريقها قياس درجة الأداء الفعال، فالخطط العامة التى توضع، والأغراض التى من أجلها تخطط برامج خاصة فى المنشآت، وكل سياسة من السياسات التى توضع، وكل إجراء من الإجراءات التى تتقرر.. كل هذه تعتبر مقاييس للأداء الفعلى.. والأداء المتوقع.. وهذه المقاييس تتضمن ما يلى:

١ ـ مقاييس مادية.

٢ ـ مقاييس للتكاليف.

٣ ـ مقاييس لرأس المال.

٤ ـ مقاييس للإيرادات.

٥ ـ مقاييس للحسِّيَّات والمعنويات.

والمقاييس المادية، هى تلك المقاييس التى تتصل بأداء القياس غير النقدى، وهذه المقاييس شائعة على مستوى مرحلة التشغيل فى المنشآت، حيث تستخدم المواد الخام، وتستأجر العمالة، وتقدم الخدمات ويتم إنتاج السلع.

والمقاييس التى تتعلق بالتكاليف، تتضمن كل ما يتعلق بأوجه الإنفاق النقدى الذى يتعلق بتنفيذ أى برنامج من البرامج، أو أى عنصر من العناصر التى تحتويها هذه البرامج.. وهذه المقاييس شأنها فى ذلك شأن المقاييس المادية، شائعة الاستخدام عند مرحلة التشغيل، وتعتبر هذه المقاييس إلى حد كبير بمثابة الصلة بين القيم النقدية، وتكاليف العمليات.

أما فيما يتعلق بالمقاييس التى توضع لرأس المال، فهى متعددة ومتنوعة، ومن وجهة النظر الواقعية، فإنها تمثل مقاييس التكلفة.. حيث إنها تنبثق من تطبيق المقاييس النقدية على عناصر مادية.. ولكن نظرا لأن لها صلة برأس المال المستثمر فى المشروع وأكثر من اتصالها بتكاليف العمليات، فإنها من هذه الناحية تكون أكثر اتصالاً بالميزانية.. ويمكن وضعها فى تصنيف مستقبل للمعايير، ولعل معيار نسب الأرباح الصافية، أو عائد الاستثمار يعتبر من أكثر المعايير شيوعا فى الاستخدام فيما يتعلق بالاستثمارات الجدية، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الشاملة.. كما وأن هناك مقاييس أخرى تتعلق بالميزانية نفسها كالنسب التى توضح العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة والأصول الثابتة إلى الخصوم الثابتة، والديون المعدومة إلى الذمم المستحقة والاستثمار الثابت إلى الاستثمار الكلى... إلخ.

وبالمثل، فإن المقاييس التى تتعلق بالإيرادات، توجد فى كل مشروع من المشروعات، وفقاً لنوع نشاطه بأعداد كبيرة.. وهذه المعايير تنبع من صلة القيم النقدية بالمبيعات.. فمثلا فيما يتعلق بخدمة نقل الركاب، توضح معايير الإيراد نسبة الإيراد عن كل راكب، محددة بمسافة من المسافات.. وفيما يتعلق بشركات إنتاج الحديد توضح معايير الإيرادات نسبة الثمن لكل طن من أصناف الحديد والصلب المباعة.

وقد تكون أصعب المقاييس على الفهم، تلك التى لا تخضع للقياس العددى سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية.. وفى مثل هذه الحالة

تكون المشكلة أكثر وضوحاً عند ممارسة الرقابة الإدارية.. فما هى المعايير التى يستند إليها المدير مثلاً لقياس درجة كفاءة وكيل المشتريات فى أحد الفروع.. أو مدى استجابة المستخدمين؟ أو مدى استجابة برامج الإعلان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة للمشروع؟.. إلى غير ذلك من الأمور التى توضح صعوبة وضع مقاييس فى مثل هذه الأحوال.

أما فيما يتعلق بالمقاييس الخاصة بالحسيَّات والمعنويات، فقد يكون هناك سبب هام، ومما لا شك فيه أنه أهم الأسباب.. هذا السبب يكمن حيث تكون العلاقات الإنسانية هى العنصر الغالب فى الأداء.

حيث إن عنصر العلاقات الإنسانية الذى يسود، يكون فوق أساسيات مستويات التشغيل وحينئذ توجد مشكلة تقدير.. فالمفهوم الحقيقى لكلمة جيد أو فعال، أو كفء..

إن مثل هذه الكلمات تعتبر معانيها معقدة إلى حد كبير، غير أن هذا لا يمنع من إقرار أن هناك الكثير من الجهود التى بذلها علماء علم النفس والاجتماع، وغيره من أجل التعرف على حقيقة الميول والرغبات والاستعدادات والقدرات ودرجة الذكاء.. إلى غير ذلك، إلا أنه رغماً عن كل ذلك، ينبغى أن تظل مقاييس الحكم فيما يتعلق بالحسيات والمعنويات قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية، حصيلة التجربة والخطأ، أو حتى محض التفكير والحس الشخصى.

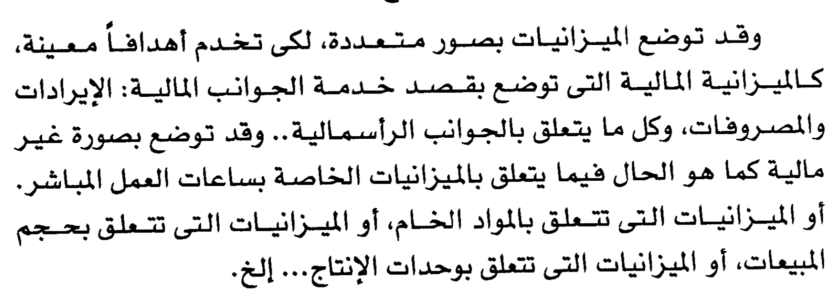


الميزانية كأداة للرقابة

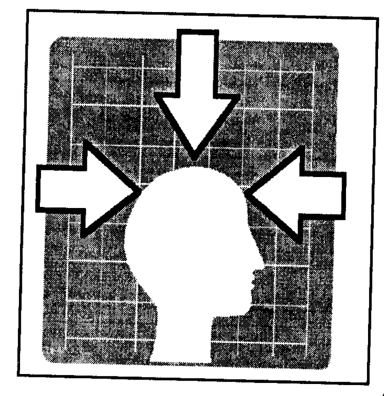
تعتبر الميزانية من أوسع الأدوات لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة بل إن البعض يفترض «أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة»

كما تعتبر الميزانية أساسا بما تتضمنه من أرقام نوعية معينة، عن مجموعة الخطط التى وضعت من أجل فترة زمنية معينة فى المستقبل.. وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة.

وقد توضع الميزانيات بصور متعددة، لكى تخدم أهدافاً معينة، كالميزانية المالية التى توضع بقصد خدمة الجوانب المالية: الإيرادات والمصروفات، وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية.. وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمل المباشر. أو الميزانيات التى تتعلق بالمواد الخام، أو الميزانيات التى تتعلق بحجم المبيعات، أو الميزانيات التى تتعلق بوحدات الإنتاج... إلخ.



الهدف من الميزانية التخطيطية:



لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمى للمشروع تعتبر من العمليات ذات الأهمية القصوى، ثم تقسيم هذه الخطط وفقاً للتقسيمات الإدارية التى يطبقها المشروع، ثم التجمع لكل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية واحدة.. كل هذا يحقق التوافق والانسجام بين أجزاء المشروع ككل فى نطاق الهيكل التنظيمى.. ويرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام، ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب.

وترجمة خطط الميزانية إلى أرقام، تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير، إذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف؟ وفيما ستصرف المبالغ؟ وما المصروفات؟ وما هى الإيرادات؟ وما هى المكونات المادية للمدخلات أو المخرجات..؟.. وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها وإذا كان على يقين من دقتها وصدقها، فإن هذا يعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية.. وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الإدارية.

أنواع الميزانيات:

بما أن الميـزانيـة تعـتبـر أداة من أدوات الرقـابة، وذلك نتـيـجة للخطط الفرعية والكلية التى تترجم إلى أرقام، فإنها من هذا المنطلق تنقسم إلى عدة أنواع، وفيما يلى نوضح الأنواع الرئيسية منها:

١ - ميزانيات الإيرادات والمصروفات:

تعـتبـر مـيزانيـة الإيرادات والمصـروفـات من أكثـر الأنواع انتشـاراً فى مـختلف المشـروعـات حيث إنهـا تعبـر فى صورة نقـدية عن مصـادر الإيراد، ومختلف أوجه الإنفاق.. ولعل أهم هذه الميزانيات، ميزانية المبيعات، إذ أنها تعبر تفصيلاً عن وجهة النظر الرسمية فيما يتعلق بالتنبؤ عن رقم المبيعات.. وبما أن المبـيـعـات تعـتبـر حجـر الأسـاس فى التـخطيـط لكل المشـروع. فـإن ميزانية المبيعات تعتبر الدعامة الأساسية لبرنامج الرقابة التخطيطية.

وبالرغم من وجود احتمال لمصادر أخرى من الإيرادات، كالإيرادات التى تتـحقق من الإيجـارات، أو غـيـر ذلك من المصـادر.. إلا أن إيرادات المبـيـعـات وخدماتها، تشكل الدخل الأسـاسى لمقابلة كافة الاحتياجات.

٢ - الميزانيات الإنتاجية، والمادية، وتخصيص المساحات المكانية والزمنية:

يلاحظ فى مـيـزانيـات العـديد من دوائـر الأعمـال، أنهـا تَعُد المـيـزانيـات المادية للتشـغيل على صـورة أفضل من الميـزانيـات النقـدية التـى تعَدُّها لنفس السـبب.. وعلى الرغم من أن مـيـزانيـات التـشـغـيل المادية تتـرجم إلى بيـانات نقـدية، إلا أن هذه البيانات والبنود التى تحويها، يأتى عليها فترة زمنية، وفقاً للتخطيط المُعَّد تترجم فيهـا هذه البيانات إلى ماديات، وحينئذ تبرز الأهمية التخطيطية والرقـابيـة والإعداد الممتـاز لميـزانيـة التشـغيل على أسس مـادية.. ومن المـيـزانيـات الشـائعـة الاسـتـخـدام فى هذا المجـال مـثـلاً. المـيـزانيـات التى

توضع من أجل ساعات العمل المباشرة وميزانيات وحدات المواد الخام، وميزانيات تخصيص المساحات المكانية والتى تخصص فى الخارج بالأقدام المربعة، وميزانيات الوحدات المنتجة.. ويلاحظ أنه فى معظم الشركات التى تضع ميزانيات لوحدات الإنتاج الكلى، اشتراك الإدارات التى ترتبط بوظيفة الإنتاج فى وضع هذه الميزانيات بالقدر الذى تسهم به فى الإنتاج النهائى.. أما فيما يتعلق بميزانية القوى العاملة، فإنه يعتبر شيئاً مألوفاً تقديرها إما بساعات العمل، أو أيام عمل الإنسان، أو بأنواع قوة العمل المطلوبة.

٣ ـ ميزانيات المصروف الرأسمالى:

تعتبر ميزانيات المصروف الرأسمالى من الميزانيات الهامة فى مختلف المشروعات، حيث إنها تحدد بدقة نوعية المصروف الرأسمالى.. فهذه الميزانية مثلاً تحدد القدر من الإنفاق الذى سيخصص للمصنع، وللآلات، وللعدد.. إلى غير ذلك من البنود التى تتطلب ضرورة تخصيص اعتمادات خاصة بها.. وهذه الميزانيات، سواء أكانت مُعَّدة للمدى القريب أو البعيد، تحتاج إلى دقة الاهتمام ومهارة غير عادية، حيث إنها تحدد بالضبط خطط المصروفات لإيرادات المشروع... وبما أن المواد الرأسمالية تعتبر فى الغالب إحدى العوامل الهامة فى المشروعات، ونظراً لأن الاستثمار فى الآلات والعدد يستمر إلى فترة طويلة بحيث يأتى وقت معين ينبغى فيه استبدال هذه الآلات والعدد بغيرها، حيث إنها تكون فى هذه الفترة الزمنية قد استهلكت، فالأمر إذن يتطلب ضرورة مراعاة احتياجات المستقبل عند وضع ميزانية المصروف الرأسمالى.. وهناك من يرى أنه نظراً لأهمية هذه الميزانيات، فإنه «حتى كبار المديرين فى الشركات، الذين يشعرون أنه فى إمكانهم غض النظر عن الميزانيات كأدوات للرقابة على العمليات، نادراً ما نراهم يخاطرون بعدم وجود أى نوع من الميزانيات التخطيطية التى تتعلق بالمصروفات الرأسمالية».

٤ - الميزانيات النقدية:

تعبر الميزانيات النقدية ببساطة عن التنبؤ بالمقبوضات النقدية والمدفوعات التى ستتم.. وسواء سمينا هذا الوضع بميزانية، أو غير ميزانية.. إلا أنه يمكن القول أنه الأداة الوحيدة الهامة ذات الفعالية فى الرقابة على المشروع.

ومن بين الأسباب التى توضح أهمية الميزانيات النقدية، أنها تأخذ فى اعتبارها ما يكون على المشروع من التزامات، تحديد هذه المواعيد، ثم العمل على الوفاء بهذه الالتزامات فى حينها، ومثل هذا الإجراء يعتبر من أهم مقومات استمرار المشروع فى أدائه لأعماله، فى إطار من ثقة المتعاقدين والمتعاملين معه.

وقد تحدث أخطاء فى الإجراءات نتيجة لوجود نوع من الازدواج أو التكرار كما هو الحال إذا ما أصر بعض المديرين على ضرورة الحصول على الأساليب الإجرائية والرقابية التى تتبع فى إدارات أخرى. أو إذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة.. أو أنهم نتيجة لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضوعة فقط، إنما يزيدون عليها بأن ينشئوا سجلات تتعلق بإداراتهم وأقسامهم اعتقاداً منهم بأنها ستكون سنداً لهم عند الضرورة فى إثبات نقاط معينة، قد تكون موضع خلاف فى المستقبل.. إلخ.

وقد تسبب عدم المرونة فى إحداث كثير من الأخطاء، وذلك لأن هناك بعض الظروف التى قد تطرأ، ويتطلب مواجهتها نوعاً من المرونة فى الإجراءات، كما هو الحال فى أوقات الأزمات، فإن المديرين يفضلون فى مثل هذه الأحوال تجاهل الإجراءات.. ويعتبر تصرفهم هذا عملاً سليماً فى أغلب الأوقات.. كما وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يجد رئيس مجلس الإدارة شركته فى وضع استراتيجى يتحتم عليه أن يتخذ قراراً بالقيام بعمليات شراء أو بيع دون أن يتبع فى ذلك الأساليب الإجرائية المعتادة.. الأمر الذى

ينبغى أن تسمح الإجراءات باتباعه، لأنه يتعلق بكيان الشركة ومستقبلها ومستقبل العاملين فيها.

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات، توافر **الشرطين الآتيين**:

الشرط الأول: ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال الشركة وفقا للأساليب الإجرائية المقررة، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى إلزام مرؤوسيهم باتباعها إلى أقصى حد ممكن.

الشرط الثانى: ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل إليهم مهمة وضع وصياغة الإجراءات.

ويمكن القول: أنه نظراً لندرة من تتوافر فيهم هذه الصفات، فإن الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج.. أما الشركات القادرة فغالباً ما تنشئ لنفسها جهازاً استشارياً للإجراءات.

ومما لا شك فيه أن إعداد كتيبات للإجراءات تتضمن شرحاً وافياً للإجراءات الرسمية المتبعة فى المشروع، يعتبر من أفضل الأساليب التى تصلح لممارسة الرقابة الفعالة، حيث يمكن دائماً الرجوع إليها فى حالة اختلاف وجهات النظر أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الإجرائية. وهذا لا يمنع إطلاقاً من مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملائمتها، ومسايرتها للأوضاع، وتطويرها إن اقتضت الظروف ذلك.

الرقابة على الأفراد:



يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التى يرتبط بها المشروع قبل موظفيه.

وكل مشروع من المشروعات له سياساته الخاصة به، سواء أكانت هذه السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة، وتتضمن هذه السياسات نوع الأشخاص الذى ينوى المشروع استئجارهم، وكذلك حفزهم على العمل، والروح التى ينبغى أن تسود الاتفاقات التى تعقد.. وتستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعة، واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الانحرافات.

الحاجة إلى الرقابة:

مما لا شك فيه، أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة.. غير أننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن رغبة الشركات شىء.. ووضع هذه الرغبة موضع التنفيذ شىء آخر..

وعلى أى حال فإن هناك سؤالاً دائماً تدور حوله الألسنة. من هو الشخص الماهر؟.

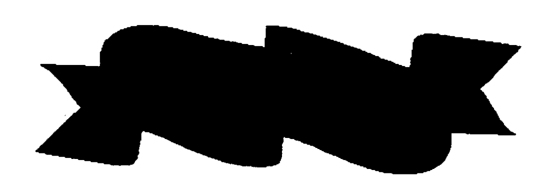
وللرد على هذا السؤال نستطيع أن نقول: إنه أمكن فى حالات كثيرة قياس درجة المهارات التى يتمتع بها الكثيرون، كما هو الحال عند تحديد درجة مهارة الكيمائيين، والمهندسين، والمحاسبين، والذين يشغلون وظائف

السكرتارية، ومن يستخدمون الآلات الكاتبة.. إلى غير هؤلاء من المهن، فقد أمكن تحديد درجة مهاراتهم عن طريق التعرف على مواصفاتهم العلمية، وطبيعة الخبرة التى اكتسبوها عن طريق الممارسة..

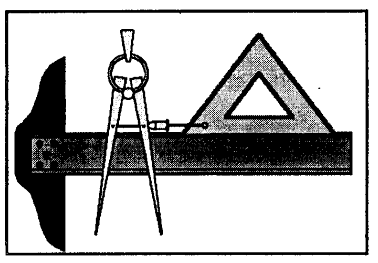
ومن ناحية أخرى هناك صعوبة فى تحديد درجة مهارة المحامين وأمناء المخازن والمديرين.. الأمر الذى يجعل ممارسة الوظيفة الرقابية على هذه المهن ومثيلاتها عملاً فى غاية الصعوبة.

وجعل الكثيرون يقررون أن مبدأ الصلاحية لشغل مختلف الوظائف لم نستطع الوصول إليه حتى الآن بالدقة المطلوبة.

ويمكن القول: إن الرقابة على الأجور حققت نجاحاً ملحوظاً، وذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وميسرة وقابلة للقياس.. غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير اقتصادية.. فإن الاعتراف بالمركز الاجتماعى، والترقية، والهيبة.. الاعتراف بهذه العوامل شىء ووضع سياسات تتضمن تنفيذ هذه العوامل شىء آخر.







فى بعض المنشآت كالمنشآت الصناعية، نجد أن المهندسين الصناعيين يستطيعون أن يقوموا بصياغة مختلف أنواع التقارير التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على النشاط الصناعى.. وهم عند كتابتهم لهذه التقارير يهتمون بصفة خاصة بتجميع وتحليل البيانات التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على الأفراد.

وفيما يتعلق بأشخاص المديرين ومهاراتهم.. فإن الرقابة تهتم بما يأتى:

١ ـ كيف يمكن أن تعقد مقارنة بين شخصية المدير فى صورتها العملية وصورتها المثالية؟

٢ ـ هل الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتدريب يترتب عليها حصول المنشأة على نوعية عالية من الموظفين؟

كما نرجو أن يكون واضحاً، أنه لا يمكن تحقيق أى هدف جماعى إلا بانسجام نشاط القائد، مع نشاط مرؤوسيه.. ولذلك فإن كثيراً من علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة تحالف هذا الثالوث.. القائد، والأتباع، والهدف.. وأن العلاقات المثالية بينهم تعنى تحقيق الانسجام التام.

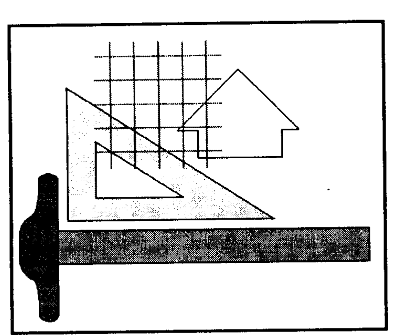
إن الإدارة الناجحة لا تلجأ إلى تركيز السلطات إلى الدرجة التى يجد المديرون أنفسهم معها غارقين بين الأضابير والملفات التى تنتظر «تأشيرتهم» لتصريف الأمور، إنهم لن يستطيعوا تحت وطأة الضغوط بهذا الشكل أن يقوموا بأى عمل رقابى كامل!!..

إن مهمة المدير بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، ومن الجوانب الهامة فى تحقيق ذلك قدرته الإرشادية والتعليمية عن طريق وسائل الاتصال التى تؤدئ إلى الفهم والوضوح والهدف الاجتماعى يمكن تحقيقه عن طريق النشاط الواقعى الوثيق والملموس فى نفس الوقت.

والتساؤل الآن كما هو واضح يتجه نحو معرفة المقاييس التى يمكن عن طريقها التعرف على شخصية المدير الماهر.. أو بمعنى أوضح المدير فى صورته المثالية.. وفى الحقيقة، فإنه لا توجد مقاييس يمكن عن طريقها التعرف على المدير فى صورته المثالية، لأن هذا يعتبر مسألة موضوعية بالدرجة الأولى.. ومن أجل ذلك اتجه التفكير الإدارى إلى إيجاد قائمة أو مجموعة من العوامل، ويفترض أن توافرها يكون له تأثير إيجابى على الطريقة التى يؤدى بها المدير وظيفته.. فمثلاً يرى الفكر الإدارى أن من عوامل نجاح جميع المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى، صفات الذكاء والقيادة، والقدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتوضيح الأمور لهم، وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المشروع، والمنهج العلمى، والتقدير السليم للأمور، والاهتمام بالجوانب الإنسانية.

كما ينبغى أن يكون واضحاً أنه يكاد يكون هناك إجماع على ضرورة الاهتمام بمواضيع الاختيار والتعيين لما لهما من أهمية كبرى على نوعية القوى الوظيفية التى سترتبط بالمشروع، ويفترض أنها ستصل فى المستقبل

إلى أعلى المراكز فيه، وبرامج التنمية الإدارية إذا أُحْسن إعدادها، فإنها تسهم إلى حد كبير فى تنمية مهارات القوى الوظيفية، بحيث يمكن أن ينبثق منها من يَصلُح لشغل الوظائف الرئاسية أو القيادية.



إن الشركات فى مجتمعنا الدولى المعاصر، تهتم اهتماماً كبيراً بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإدارى مستهدفة من وراء ذلك اتخاذ خطوات كبرى نحو التجاوب مع متطلبات البيئة العصرية الحديثة، وهى من أجل ذلك تشترط ضرورة تقييم هؤلاء الذين يرقون إلى المراكز الرئاسية أو القيادية، وتضع قواعد ومبادئ لهذا التقييم وينبغى أن يتوافر فيمن يشغلون هذه المراكز جميع المواصفات وبذلك يضمنون إلى حد ما التقليل من المخاطر التى تنجم عن سوء الاختيار.

الرقابة الحافزة:

ومن أجل خلق نوع من الرقابات الحافزة اتجهت الجهود نحو تبنى سياسات يؤخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أساسى لتحقيق إنتاجية عالية عند الأشخاص، مع ملاحظة أن وضع مثل هذه السياسات ليس بالأمر السهل.. وفى كثير من الأحوال عندما تتجه الجهود نحو وضع مثل هذه السياسات نجد أن المديرين يثيرون بعض المواضيع كنوع من الحوافز، مثل ما توفره الشركة لموظفيها من أمان واطمئنان عند التقاعد.. أو مقدار الهيبة أو الاحترام الذى ينبغى أن يتمتع بها المديرون.. إلى غير ذلك

من عوامل.

من أجل ذلك فإن البعض يرى أن هناك حاجة إلى وضع سياسات تتبنى هذه القيم وهذه المعانى، ومن بين هذه السياسات ما يأتى:

١ - سياسات لتنمية المديرين، والاحتفاظ بالمديرين المهرة.

٢ - سياسات تعترف بالمرؤوسين وتنميتهم الإدارية طبقاً للأهداف المقررة.

٣ - سياسات لتحسين المراكز الاجتماعية وهيبة المرؤوسين.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماعا على أن المشروعات إذا كانت ترغب حقاً وصدقاً فى تحقيق أهدافها، فينبغى عليها أن تصل أولاً إلى تحقيق الإدارة الجيدة. وتحقيق الإدارة الجيدة فى المشروعات يتطلب منها أن تتبنى أساليب فعالة للاختيار والتدريب.. وذلك حتى تُشّغل جميع المراكز الإدارية بالأشخاص المهرة والأكفاء.. وتبنى برنامج هذا طبيعته، يقع بالدرجة الأولى على عاتق الرؤساء فى المراكز العليا لأن واجبهم يفرض عليهم أن ينظروا فى مصالح معاونيهم.. وليكن واضحاً أن الموظفين حينما يشعرون أن رؤساءهم يرعون مصالحهم ويلمسون ذلك فى جوانب متعددة - كالأجر - والترقية والحصول على مزيد من المزايا - وكذلك أساليب لتحسين هيبتهم الشخصية.. كل هذا يؤدى بالمرؤوسين إلى أن يتعاونوا.. ويوجهوا طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أهداف المشروع.

الرقابة على العلاقات الخارجية:

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه لا يوجد فى مجتمعنا الدولى المعاصر أى مشروع من المشروعات يستطيع أن يقوم بنشاطه كاملاً مستقلاً تماماً وفقاً لقاعدة الاكتفاء الذاتى.. بل غالباً ما يكون لعدد من موظفيه صلات دائمة مع أشخاص عديدين خارج المشروع.. ومثل هذه الصلات

العديدة تعتبر شيئاً عادياً، حيث يوجد فى كل مشروع فئات متعددة.. فيوجد فيه المالكون.. والمديرون.. وصانعو المنتجات.. وبائعو المنتجات.. إلخ.. إلى غير هؤلاء، وهم جميعاً عليهم أن يعملوا وفقاً للقوانين المرتبطة بالنشاط، ولتعليمات الدولة الرسمية.. هذا بالإضافة إلى أن الكثيرين منهم يقومون بدور إيجابى فى الإسهام فى النشاط الاجتماعى الذى يتعلق بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه.

ويلاحظ أن المشروع بأسره له صالح كبير فى الأسلوب الذى تتم به هذه الصلات.. «فسمعته التجارية تعتمد إلى حد كبير على طبيعة هذه الصلات التى تتم».

من أجل ذلك، فإن الشركات تهتم جداً بطبيعة هذه الصلات، ونادراً ما يحدث أن تتجاهل إحدى الشركات طبيعة هذه الصلات، لأن تجاهلها هذا يجعلها فى وضع يصعب عليها فيه أن تحافظ على مصالحها.. وبالتالى مصالح مستخدميها ونتيجة لذلك، فإن هناك أمراً شائعاً بين الشركات ألا وهو ضرورة وضع سياسات وإجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية.

الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء:

إن السياسات الموضوعة من أجل الشراء، ينبغى أن تقترن بأساليب إجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة وصاحبة المسئولية فى المشروع، وبين الأشخاص الخارجين الذين يمثلون مصادر الإنتاج والتى يتعامل معها المشروع.. إن هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة.. فإذا كان هناك تعامل عادل مع الموردين.. وإذا كانت هناك رغبة صادقة فى مقابلة مندوبى البيع.. أو كانت هناك مثلاً معارضة لأسلوب الجرد.. أو فى أسلوب إدارة الشكاوى.. إن كل هذا ينبغى التعرف عليه.. كما ينبغى التعرف على كل الآراء والشكاوى.. «إن كل صوت فى عملية الشراء

يمكن أن يكون له أثره على سمعة الشركة».

من أجل ذلك، فإنه أمر ضروری أن يتأكد الرؤساء، من أن سياسات الشراء، والأساليب الإجرائية التى تقترن بها قد وضعت فعلاً موضع التنفيذ، وينبغى أن تكون فى غاية من الدقة والإحكام وينبغى أيضاً أن تكون واضحة ومفهومة.. وبالتالى مُنفَّذة على أفضل وجه ممكن.

الرقابة على العلاقات مع العملاء:

تضع الشركات سياسات خاصة تتعلق بعلاقاتها مع العملاء.. وتتأثر هذه السياسات بتقدير الشركات لما ينبغى الأخذ به من أجل إرضاء عملائها الذين سيقبلون على منتجاتها.. وقد توجد بعض الشركات التى تجد نفسها فى وضع يسمح لها بأن لا تهتم بوضع سياسة تتعلق بإرضاء العملاء، وذلك نظراً لأنها من شركات الاحتكار.. أى لا يوجد من ينافسها فى السلع التى تبيعها للمستهلكين، غير أن هذا يعتبر خطأ.

وفى الحقيقة إنه يكاد يكون من النادر وجود مثل هذه الشركات.. لأن منشآت الأعمال لها أخلاقياتها التى تستند إلى العلاقات الإنسانية، وتعطى للمستهلك كل التقدير والاحترام لأنه ببساطة أولاً وقبل كل شىء أساس وجودها ومصدر نموها.. وإذا كانت المنشأة التى يتعامل معها الجمهور من منشآت المنافع العامة، فإنها قد تعتمد على إرضاء العملاء من أجل أن يدعم طلباتها لدى التنظيمات التشريعية، حتى تخصص لها مزيداً من الأموال تُعينها على زيادة خدماتها.

الرقابة على البحوث والتنمية:

يمكن القول أن برامج البحوث والتنمية، قد اتسعت فى السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة، وهى تتميز بخصائص غير عادية بحيث تتطلب عناية

خاصة.

والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الرقابة على البحوث والتنمية تختلف عن باقى أوجه النشاط الأخرى فيما يأتى:

الرقابة على البحوث تعنى الرقابة على نوع معين من الأشخاص، وذلك لأن الذين يقومون بهذه البحوث يتميزون بنوعية خاصة من حيث التدريب، والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف، ولعل الفرق يكون واضحاً لو أردنا أن نقارن مثلاً بين رئيس للعمال، وأحد علماء الطبيعة.

البيانات والمعلومات التى تؤدى إلى تخطيط برنامج للبحوث والتنمية تعتمد إلى حد كبير على تقديرات شخصية أكثر منها أحكاماً موضوعية.

من أجل ذلك، يرى بعض العلماء أن بحوث التنمية تخضع لمبدأين متناقضين هما:

أولهما: أن الباحثين ينبغى أن تكون لهم حرية العمل.

ثانيهما: أن الإدارة ينبغى أن تمارس حقها فى الإدارة.

ولعل مرجع الصعوبة فيما يتعلق بالرقابة على البحوث والتنمية، أن الإدارة تريد أن تتأكد من أن الجهد الذى تبذله الكفاءات القادرة، إنما يبذل بطريقة اقتصادية، وأن الجهد الذى تبذله هذه الكفاءات، هو مقصور فعلاً على البحوث ولا يوجه إلى أى نوع آخر من النشاط.

الرقابة على خط الإنتاج:

نعنى بالرقابة على خط الإنتاج هنا، المنتجات التى تبيعها الشركة، وذلك للتأكد من أن هذا الإنتاج يتم وفقاً لرغبات المستهلكين، ووفقاً لأحدث الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية. أى مسايرة المتغيرات العصرية التى تيسر الكفاءة الإنتاجية.

ومما لا شك فيه أن الشركة التى لا تراعى ذلك تجد نفسها فى وضع غير متكافئ مع منافسيها.. لأنها ستجد نفسها تتبع أساليب باهظة التكاليف.. سواءً فيما يتعلق بالتصنيع.. أو الإدارة.. أو البيع.. إلخ.. هذا بالإضافة إلى أن إنتاجها قد يصبح ذا طبيعة مختلطة.. أى «مزيج من كل نوع».

إن الاختيار المنطقى لنوع السلع الذى تتعامل فيه الشركة يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة وللآلات، بما يُمكن المنشأة من تحقيق الكفاءة والتوسع..



قائمة المراجع

١ - محمد رفعت عبد الوهاب، «الإدارة العامة»، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة، ١٩٨١.

٢ - د. سمير محمد يوسف، «إدارة المنظمات: الأسس النظرية والنواحى التطبيقية»، كلية التجارة، جامعة طنطا، دار الفكر العربى، الطبعة الثانية، ١٩٨٣.

٣ - د. صلاح الدين فوزى، الإدارة العامة «بين عالم متغير ومتطلبات التحديث»، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مكتبة الجلاء الجديدة بالمنصورة، ١٩٩٤.

٤ - د. على الحبيبى، «الإدارة العامة»، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مكتبة عين شمس، القاهرة.

٥ - د. على السلمى، «الإدارة العامة»، جامعة القاهرة، مكتبة غريب.

فهرس المحتويات

